



**“COACHING EN FINANZAS PERSONALES
MI DINERO”
Parte I**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Yasna Carión Apablaza Villalobos
Profesor Guía: Claudio Dufeu.**

Santiago, Octubre de 2016

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	6
2. Análisis de la Industria, Factores Críticos de Éxito, Pestel, Competitividad, Mercado y Clientes.....	8
2.1 Análisis de la Industria.....	8
2.2 Industria de Asesoría y Coaching Financiero Digital	9
2.3 Factores Críticos de éxito	11
2.4 Análisis Pestel.....	11
2.5 Análisis Competitividad – 5 Fuerzas de Porter.....	12
2.6 Tamaño de Mercado y Clientes.....	14
3. Modelo de Negocio, Producto, FODA y Estrategia Competitiva.....	16
3.1 Modelo de Negocio	16
3.2 Producto	17
3.3 Estrategia competitiva.....	18
3.4 Análisis Interno.....	22
4. Plan de Marketing	23
4.1 Mercado Objetivo.....	23
4.2 Plan Estratégico de Mercado	23
4.3 Estrategia de Marketing Mix	24
1) Lograr una posición competitiva en el mercado en cada uno de los segmentos claves.....	24
2) Estar dentro del Top of mind en la categoría, como líder en Coaching Financiero Digital	24
3) Generar recomendaciones de los mismos clientes.....	24
4.4 Objetivos de Marketing.....	24
4.5 Estrategia de Segmentación.....	25
4.6 Estrategia de Productos y Servicios.....	26
4.7 Estrategia de Precio.....	26
4.8 Estrategia de Distribución	27
4.9 Estrategia de comunicación y Venta	27
4.10 Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento anual.	28
4.11 Proyecciones de Venta y Crecimiento.....	29
4.12 Proyección de las Ventas:.....	30
4.13 Presupuesto de Marketing y Cronograma	30

5	Plan de Operaciones.....	31
6	Gestión de Personas, Estructura e Incentivos.....	31
7	Plan Financiero.....	32
8	Riesgos del Proyecto.....	32
9	Propuesta al Inversionista.....	33
10	Conclusiones.....	34
11	Bibliografía.....	35
12	Anexos.....	37
12.1	Anexo 1.....	37
12.2	Anexo 2:.....	38
12.3	Anexo 3: Mapa de sueños de los chilenos.....	39
4.1	Anexo 4: Encuesta web de Educación Financiera y Asesoría en Finanzas Personales.....	40

Resumen Ejecutivo

En Chile la Asesoría Independiente en Finanzas Personales es una actividad que no ha sido formalizada como un plan de estudios universitario ni como un giro comercial específico, y es más bien un negocio de nicho que entregan las corredoras de bolsa y algunos especialistas en inversiones, orientado principalmente a grandes capitalistas que requieren administrar sus patrimonios personales y familiares, careciendo el servicio en muchos casos de independencia de las instituciones financieras. Esta profesión existe en otros países más desarrollados como Reino Unido (IFA: Independent Financial Adviser), EEUU (CFP: Certified Financial Planner) o España (EAFI: Empresa de Asesoramiento Financiero Independiente) con una industria regulada y desarrollada la cual, con la crisis mundial de 2008, comenzó a masificarse debido a que las personas aumentaron su sensibilidad respecto al manejo de sus finanzas personales, y necesitaban saber cómo protegerse frente a los vaivenes y crisis del mercado financiero.

El presente Plan de Negocios busca masificar y posicionar en la mente de los usuarios un servicio 100% digital de **Coaching Independiente en Finanzas Personales** orientado inicialmente a un mercado de 7 millones de trabajadores bancarizados y usuarios de Internet en Chile, principalmente millennials (16 a 35 años) y de la generación X (36 a 55 años), que necesiten mejorar su salud financiera accediendo de manera conveniente, fácil y oportuna a estos servicios, acompañándolos en la consecución de sus objetivos y en la toma de decisiones importantes para sus finanzas personales y familiares.

Este servicio cubre una necesidad no satisfecha en nuestro país a pesar de tener niveles altos de inclusión financiera, con un 98% de las personas mayores a 15 años que posee al menos un producto financiero [1.1] y con 27 millones de tarjetas de crédito [1.2], sólo una de cada tres personas en promedio tiene niveles de Educación Financiera mínimos en contraste con países desarrollados, donde dos de cada tres adultos son financieramente educados en promedio [1.3]. Esto redundará en un problema de sobreconsumo y sobreendeudamiento de las personas, lo que se revela en que la relación carga financiera sobre ingreso disponible de los hogares (RCI) es la más alta de la OCDE con un 38% en promedio, mientras en Holanda el más alto luego de Chile es de 18,1%, Noruega 16,3% y Suecia 11,1% [1.5]. Nos muestra que en Chile la mayoría de las personas ignoran o no entienden bien cómo funciona el dinero, cómo regular el consumo en función de su presupuesto disponible y cómo hacer un mejor uso de los productos y servicios financieros para lograr sus objetivos.

Para abordar este problema se propone desarrollar soluciones complementarias, según la necesidad financiera de cada cliente:

- Personas con Salud Financiera deficiente: Permitirá a las personas plasmar su sueño. Además, contará con herramientas de auto atención que les permitan mejorar su Educación Financiera, organizar sus gastos, ejercitando hábitos de gestión de presupuesto personal o familiar y en consecuencia disminuir su nivel de endeudamiento para mejorar su scoring crediticio.
- Personas con Salud Financiera controlada: Accederán adicionalmente a la opción de un coach personal según su necesidad particular, para planificar sus finanzas personales o familiares y accede también a ofertas especiales y relevantes, que le permitan lograr sus objetivos/sueños, manteniendo un endeudamiento responsable en equilibrio con sus ahorros e inversiones.

Esta plataforma MiDinero.cl habilitará herramientas de asesoría auto atendida y adicionalmente un “Marketplace” de coaching financiero FreeLancer en línea, que permita conectar a personas con conocimiento financiero avanzado dispuestos a ofrecer su asesoría, con aquellas personas que necesiten tomar decisiones importantes respecto a sus finanzas personales de forma independiente a las instituciones financieras. Los partners expertos de MiDinero.cl contarán con formación continua en línea y herramientas profesionales para trabajar en un entorno flexible y dinámico con sus clientes, formando parte de una red de colaboración donde las experiencias de cada uno se conviertan en el patrimonio de todos.

Las empresas que poseen productos que responden al cumplimiento de las metas y sueños de los clientes, contarán con un nuevo canal de venta de alta efectividad y bajo costo, pagarán una comisión fija por cada lead entregado, con una alta probabilidad de cierre de venta. Y si con los ahorros del cliente no alcanza a financiar su sueño y tiene buen scoring crediticio, contará con ofertas de las instituciones financieras recomendadas.

Por otro lado, para masificar los usuarios, se desarrollará una estrategia Freemium con versiones de acceso gratuito a los usuarios y con convenios con asociaciones y grandes empleadores, quienes podrán acceder a paquetes especiales, con una charla de Educación Financiera e introducción al método MiDinero.cl.

El proyecto busca alcanzar en los primeros 5 años de Operación 148.000 Usuarios, se proyecta que el 77% de los ingresos provengan de usuarios suscritos, generando ingresos al término del año de MM\$ 2,082, logrando flujos positivos a partir del año 2 y pagando las inversiones al tercer año, con una rentabilidad total de MM\$ 3.123 y una tasa interna de retorno del 52%.

Es fundamental para introducir la solución al mercado generar *Awareness* del concepto de Coaching Financiero y sus beneficios para las finanzas personales y familiares, y posicionar la marca en la categoría de Asesor Financiero Independiente Digital.

Dado lo anterior, se espera que este negocio pueda ser vendido al año 5 en 8 veces el valor EBITDA, situación que está ocurriendo con las Start-up del sector Fintech en los mercados desarrollados.

1. Oportunidad de Negocio

1.1 La Empresa

Esta empresa es una start-up que entrega servicios de coaching en finanzas personales 100% digital, que operará en Chile, por ser un país que cuenta con las mejores condiciones de Latinoamérica para validar el modelo de negocios propuesto, cuenta con la mejor combinación de alta disponibilidad de redes de comunicación (alta penetración de Internet y smartphones), nivel de educación financiera superior al promedio de la región (41% v/s 29%), PIB per cápita y cantidad de población. Ante una eventual posibilidad de escalamiento, los países que seguirán son Colombia y México, información que se observa en Tabla 1.

Tabla 1: Acceso Tecnológico, Educación Financiera y Mercados en Latinoamérica.

Ranking Tecnología digital de 143 países (Disponibilidad Red 2015)	% Adultos Educados Financieramente	Población	PIB per capita (USD)	Prioridad de Escalamiento
1 Chile (38)	41%	18.000.000	22.971	1
2 Uruguay (46)	45%	3.300.000	20.556	-
3 Panamá (51)	27%	4.000.000	19.455	-
4 Colombia (64)	32%	49.000.000	13.430	2
5 Mexico (69)	32%	120.000.000	17.881	3
6 Brasil (84)	35%	204.000.000	16.096	-
7 Perú (90)	28%	32.000.000	11.817	-

MiDinero.cl es una empresa con un propósito masivo transformacional (MTP) que busca mejorar las vidas de las personas en Chile y Latinoamérica a través de la alfabetización financiera y la generación de buenos hábitos en la administración del dinero, usando metodologías de coaching/asesoría a través de canales digitales para conectar lo financiero con las metas y sueños personales (Anexo 3: Los sueños de los chilenos).

La misión

Mejorar la salud financiera de las personas y acompañarlos en la consecución de sus objetivos.

La visión

Ser la principal plataforma digital de servicios de administración de finanzas personales, para transformar la economía doméstica de los latinoamericanos.

Valores

- Independencia
- Cercanía
- Confiabilidad
- Transparencia
- Responsabilidad

1.2 Oportunidad de Negocio

En Chile y en Latinoamérica la población tiene bajos niveles de Educación Financiera respecto a países desarrollados como Canadá, Inglaterra, Alemania, EEUU o Australia, en los cuales dos de cada tres personas en promedio son educadas financieramente [1.3]. En la última encuesta “Alfabetismo Financiero, Endeudamiento y Morosidad de los Hogares en Chile” realizada en Julio 2016 por el departamento de economía de la Universidad de Chile [1.4], sólo un 6,2% de los encuestados logró responder correctamente las tres preguntas que buscaban determinar la comprensión y aplicación de los conceptos de interés compuesto, inflación y diversificación de riesgo. Esta cifra se compara desfavorablemente con la realidad internacional. Si bien Chile supera levemente a Rusia y Rumania, se ubica muy por debajo de economías más desarrolladas como Australia (42,7%) y Nueva Zelanda (24%). Otra conclusión relevante de este estudio, es que la alfabetización financiera en sí no está asociada significativamente a menores niveles de endeudamiento y morosidad de los hogares, lo cual revela que existen oportunidades de entregar herramientas que no solo educan financieramente, sino que también ayuden de forma práctica a las personas con ingresos a mejorar sus hábitos diarios de administración del dinero.

En Chile la industria de asesoría financiera independiente ha tenido un crecimiento incipiente los últimos años, con una oferta renovada de una decena de empresas de finanzas personales que se categorizan en los siguientes tipos:

- **Asesoría Financiera Presencial:** Entregan gratis una primera entrevista con el cliente para que decida contratar un servicio a su medida. Al ser presencial, su alcance y acceso es limitado a aquellas personas que tienen conciencia de la importancia de este servicio para sus finanzas personales y que estén dispuestas a pagar desde \$55.000 por una sesión hasta \$600.000 por un plan anual. www.ruvix.cl, www.solidez.cl o www.realizados.cl
- **Asesoría en Previsión e Inversiones:** Servicio de recomendaciones de cambio de fondo previsional o de Inversiones a través de canales digitales, con tarifa fija o variable. Por ejemplo: www.felicesyforrados.cl www.happyandloaded.cl , www.fondoalerta.cl
- **Comparadores:** Servicios de comparación a través de Internet y en forma gratuita de productos crediticios y seguros, con comisión por venta al ofertante www.comparaonline.cl, www.comparabien.cl www.seguroseguro.cl, www.comparaaqui.cl
- **Tracking de gastos:** Servicio digital gratuito de seguimiento de gastos diarios con agregación de cuentas bancarias www.fintonic.cl, www.finciero.cl
- **Rating crediticio:** Servicio de puntaje que complementa el rating crediticio bancario a través de la información de pago al día de cuentas de servicios básicos www.destacame.cl.

Respecto al negocio de Asesoría Financiera Digital, dentro del sector denominado Fintech, (nuevas empresas Tecnológicas del sector Financiero), en Estados Unidos y Europa han surgido en los últimos 6 años, start-up Fintech que han logrado una acelerada valorización de mercado, como por ejemplo: PersonalCapital valorizada en USD\$ 500 millones en su última ronda de inversión, Lernvest valorizada en USD\$ 250 millones [1.7] o el nuevo “roboinvestor” Betterment que consiguió una valuación de \$USD 700 millones en marzo 2016 [1.9]. Recientemente, la española Fintonic que ofrece una aplicación móvil de agregación de cuentas bancarias y seguimiento de gastos, está valorizada en USD\$ 55,7 millones [1.10] y hace algunos meses atrás inició su entrada al mercado latinoamericano instalándose inicialmente en Chile.

En el caso de la región de Latinoamérica, Fintech se posicionó el 2015 como el sector número uno para las inversiones de capital de riesgo en tecnología, alcanzando los 143 millones de dólares. En Latinoamérica la necesidad de innovar en el sector financiero es aún mayor que en mercados desarrollados como Estados Unidos o Europa, dado que existe un segmento importante de la población que no tiene

acceso a los servicios financieros tradicionales, representado por más de 250 millones de adultos que todavía se encuentran al margen del sistema financiero formal en la región [1.8]. En Chile, hay casos muy exitosos como el sitio web comparador ComparaOnline, con un innovador modelo de negocio que integra un nuevo canal de venta para las aseguradoras y los bancos, levantó el 2014 USD\$ 14 millones en su tercera y cuarta ronda de capital de riesgo.

Las soluciones existentes en Chile si bien están poco a poco generando mayor *Awareness* respecto a la importancia de las Finanzas Personales, aún no han instalado el concepto de Coaching Financiero en las mentes de los consumidores, porque sólo resuelven necesidades financieras parciales de los clientes, sumado a que las personas tienen sus medios de pago, ahorros, inversiones, deudas y pago de cuentas en más de un Banco o institución, siendo más difícil consolidar toda la información relacionada a las finanzas personales.

MiDinero.cl ofrece una solución de coaching y asesoría financiera integral 100% digital, cuyo modelo de negocio se explica en el capítulo 3 - Modelo de Negocio, Producto, FODA y Estrategia Competitiva.

1.3 Objetivo del Plan de Negocio

Ofrecer al 70% de los chilenos, que son los usuarios de Internet y en particular a los 7 millones que son trabajadores entre 16 y 55 años, acceso a un servicio de Coaching en Finanzas Personales 100% digital, donde puedan administrar en un solo lugar y de forma segura su vida financiera, mejorando sus hábitos de gasto y endeudamiento de acuerdo a su presupuesto mensual, focalizándose en lograr sus objetivos y sueños a través del seguimiento de sus ahorros e inversiones, accediendo a una red de coach financieros FreeLancer especialistas según la necesidad de cada cliente. Este último es uno de los aspectos más diferenciadores de esta solución, que aprovechando la tendencia de las denominadas Gig Economies, posibilitará la comercialización de servicios de asesoría personalizada en finanzas personales a gran escala y a precios asequibles.

Adicionalmente, los clientes podrán contar con herramientas para mejorar su scoring crediticio de manera que puedan acceder a un *Marketplace* de ofertas relacionadas a sus sueños/metast junto con las mejores opciones de financiamiento. La concurrencia de demanda y oferta permitirá a las empresas mejorar la efectividad y eficiencia de sus acciones de marketing, conectándose con clientes que necesiten sus productos y servicios en el momento oportuno y asegurando el financiamiento con las instituciones financieras asociadas, en caso de que sus ahorros e inversiones no cubran la totalidad del valor de la compra.

2. Análisis de la Industria, Factores Críticos de Éxito, Pestel, Competitividad, Mercado y Clientes

2.1 Análisis de la Industria

En algunas economías desarrolladas existe un alto desarrollo de la industria de Asesoría Financiera, debido a que las personas de estos países tienen mayor *Awareness* de los beneficios que reporta contratar este tipo de servicios para mejorar las finanzas personales. Por ejemplo, en Reino Unido existen aproximadamente 14.500 empresas de asesoría financiera que emplean 23.500 asesores, generan el 40% de las ventas de productos de inversión y protección de ese país, con ingresos anuales estimados en USD\$ 5,19 billones (USD\$ 3.33 billones en inversiones, USD\$ 1.6 billones en seguros generales y USD\$ 230,4 millones en hipotecas) [1.6]. En EEUU esta industria genera ingresos por USD\$ 49 billones, con 112.422 negocios que emplean a 198.526 personas, con un crecimiento anual de 7,7% y se proyecta que este mercado seguirá creciendo a medida que los mercados financieros mejoren [1.11].

Con la globalización de la economía, los impactos económicos que han generado las últimas crisis mundiales como la de 2008, aumentaron la sensibilidad en las personas de la importancia de los servicios de asesoría independiente en finanzas personales, y han propiciado cambios en las regulaciones de países como EEUU y Reino Unido, que obligaron a quienes se dedican al negocio de la asesoría financiera a transparentar la forma en que se obtienen ingresos, ya que en la modalidad de ingresos por comisión sobre los activos bajo administración existe una alta probabilidad de que el asesor reciba también ingresos por colocación de instrumentos de una Institución Financiera en particular, afectando al cliente final y generando los conflictos de interés conocidos como el problema de agencia. Después del 2008, los agentes reguladores y las demandas de los mismos clientes han empujado a los asesores financieros a cobrar sus servicios sólo a través de una comisión fija por hora o por un plan financiero, según la necesidad del cliente. A partir de los cambios en las regulaciones, el término *“Fee only advisor”* o *“Fee only Financial Planner”* se hizo de uso común a la hora de contratar estos servicios en EEUU o Reino Unido, pues a diferencia de un asesor en inversiones, garantiza que exista una responsabilidad fiduciaria de actuar por el mejor interés de sus clientes. En el caso de España, el año 2009 debido a que después de la crisis quedó en tela de juicio la labor de algunas entidades financieras españolas a la hora de vender sus productos, con la creación de la figura de EAFI (Empresas de Asesoría Financiera), se formaliza la actividad de asesorías financieras independientes como un servicio de inversión de primer nivel y no como un servicio auxiliar.

En Chile, la actividad de los asesores financieros independientes no ha sido regulada ni formalizada, el nivel de madurez de esta industria es bajo y el mercado está concentrado en pocos actores que se dedican principalmente a la asesoría en inversiones orientados a empresas, capitalistas o segmentos de mayores ingresos. La SBF tiene registradas a 7 empresas fiscalizadas como Asesorías Financieras y la SVS tiene a 57 empresas fiscalizadas como Administradoras de Cartera.

2.2 Industria de Asesoría y Coaching Financiero Digital


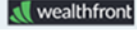

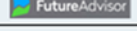
















En Chile los competidores directos de MiDinero.cl son principalmente las start-up digitales que se han dedicado a las Finanzas Personales, aproximándose al mercado a través de canales digitales. Según la última radiografía de este sector, en Chile hay 56 emprendimientos Fintech mostrando un rápido crecimiento los últimos años, comparado proporcionalmente con México que tiene 128 y Colombia 70 [2.3]. Según este artículo el 2% de las Fintech chilenas se dedican a la Asesoría en Finanzas Personales, representado por la empresa Finciero que ofrece una plataforma en la cual es posible agregar todas las cuentas bancarias, de inversión y AFP a través de una API desarrollada por ellos, que permite además hacer seguimiento y análisis de gastos por categoría y recibir notificaciones de los movimientos importantes, con asesoría para cumplir objetivos de ahorro. Existen otras start-up en Chile, que, si bien no abordan las Finanzas Personales como Finciero, entregan soluciones específicas de finanzas personales como por ejemplo Felices y Forrados con recomendaciones previsionales para cambios de Fondos, comparadores en línea como ComparaOnline o ComparaBien y recientemente se instaló en Chile Fintonic de origen Español que ofrece una solución y modelo de negocio similar a Finciero. También se liberó a clientes los últimos días la solución Happy and Loaded de Felices y Forrados, la cual aborda el mundo de las inversiones en general, no restringiendo ya su negocio sólo a fondos previsionales como lo hace Felices y Forrados. Por todo lo anterior podemos decir que hoy en día los competidores más cercanos al modelo de negocio de MiDinero.cl pero con soluciones parciales en Chile, son Finciero y Fintonic.

Respecto a los potenciales competidores en Chile, es posible identificar 3 empresas que entregan Asesoría en Finanzas Personales de forma presencial o con un asesor humano de por medio, que están teniendo cada vez más presencia en buscadores web, en RRSS y en publicidad digital que son: Ruvix, Realizados y Solidez. Estos emprendimientos ya han ganado algunos fondos semilla para desarrollar sus modelos de

negocio, y la asesoría humana que brindan permite configurar planes de finanzas personales en distintas modalidades, con precios que oscilan entre \$14.166 al mes en el caso de Solidez, hasta \$49.990 mensuales que es el plan más caro de Ruvix o el plan de \$200.000 de solidez que le entrega al cliente un completo plan de finanzas personales customizado. Estas tres empresas son potenciales competidores en caso de que logren configurar una plataforma automatizada y digital de asesoría en finanzas personales.

En EEUU y Europa es en donde este sector de las Finanzas Personales digitales es más competitivo, con una amplia oferta de soluciones completamente automatizadas y otras que combinan la asesoría digital más asesoría humana. A continuación, en la Tabla 2 se presenta el listado de los competidores identificados en Chile y el extranjero, clasificados según el tipo de servicio y el modelo de ingreso.

Tabla 2: Empresas Fintech especializadas en Finanzas Personales

Empresa	Tipo	País	Modelo de Ingresos
	Inversor-Robot Independiente Digital	USA	Fee variable % de Activos bajo Administración
		USA	Fee variable % de Activos bajo Administración
		Canada	Fee variable % de Activos bajo Administración
		USA	Fee variable % de Activos bajo Administración
	Asesor-Robot Independientes Digital/Humano	USA/Canada	Fee variable % de Activos bajo Administración
		USA	Fee plano + Cobro por asesor Humano
		USA	Fee plano + Cobro por asesor Humano
	Asesores Financieros Gig Economy	USA	Comisión a por transacción al asesor
	Presupuesto y Control de gastos Digital Extranjeros	USA	Fee plano
		USA	Fee por referidos a servicios financieros
		USA	Fee por referidos a servicios financieros
	Presupuesto y Control de gastos Digital (Chile)	España/Chile	Fee por referidos a servicios financieros
		Chile	Fee por referidos a servicios financieros
	Asesoría Integral Presencial	Chile	Fee mensual o por plan según servicio
		Chile	Fee mensual según servicio
		Chile	Fee por plan
	Asesoría en Fondos Mutuos Digital	Chile	Fee variable según Activos bajo Administración
	Asesoría Previsional Digital	Chile	Fee mensual
	Comparadores de productos financieros	Chile/Latam	Fee por referidos a servicios financieros
		Chile/Latam	Fee por referidos a servicios financieros

Fuente: Elaboración Propia.

La industria de Inversores Robots (robo-Investor) de acuerdo a Aite Group, actualmente tiene USD\$50 billones en activos administrados en USA, y Bloomberg predijo que este monto podría aumentar a \$300 billones al final de 2016. En este mercado hay una fuerte competencia por abordar tanto los segmentos de altos ingresos de USA como también los de ingresos medios, lo cual con la disponibilidad de las plataformas digitales se está transformando en un mercado interesante que no había sido explorado por el alto costo de las asesorías financieras personales.

Sin embargo, también están tomando mucha relevancia las plataformas que combinan la automatización de las plataformas digitales de finanzas personales, con la confianza que brinda el criterio de un asesor humano experto a la hora de tomar decisiones que son clave para el presupuesto personal y el futuro familiar. Soluciones como LearnVest o MyFinancialAnswers, han avanzado en esta línea disponibilizando

la opción de contactar a través de medios digitales a un asesor financiero personal y de forma costo-efectiva complementar la experiencia de la asesoría auto atendida a un precio asequible para nuevos segmentos no atendidos. Tanto LearnVest como MyFinancial Answers cuentan con asesores humanos que pueden ser contactados desde la plataforma digital, lo cual implica un costo adicional al plan anual de uso de la plataforma.

Viendo esta tendencia que complementa la automatización con el criterio humano, y considerando las preferencias de los consumidores jóvenes cómo son los Millenials, interesados en manejar su dinero mientras que aprenden las mejores formas de invertirlo a través de canales digitales, es que hemos considerado la complementación de la plataforma de servicios de coaching automatizado, con los coach financieros humanos que pueden ofrecer sus servicios dentro de la misma plataforma.

Esta estrategia se complementa con la realización de convenios con grandes empleadores, que podrían ofrecer la plataforma y los servicios de coaching financiero como un beneficio para los trabajadores, incluyendo eventos presenciales y webinars.

2.3 Factores Críticos de éxito

Los factores críticos que se visualizan para el éxito del proyecto están relacionados con la seguridad, el posicionamiento del concepto de Coach Financiero, la masa crítica de clientes y lograr reclutar la cantidad necesaria de coach financieros personales calificados para entregar sus servicios en modalidad freelance.

1. Desarrollar una plataforma robusta, escalable y segura, que soporte un modelo de negocios que permita entregar el servicio ofrecido, generar nuevos clientes, entregarles ofertas relevantes y obtener recomendaciones para captar nuevos clientes.
2. Estar dentro del Top of mind en la categoría de Coaching Financiero Digital, con una marca reconocida y confiable, que potencie la seguridad y la mejora continua del motor de recomendaciones automáticas, como las principales barreras de entrada para nuevos competidores.
3. Lograr una masa crítica de clientes y partners, que son los coach financieros, que permitan sostener la operación inicial, para luego mejorar vía aprendizaje de los coach humanos el motor de recomendaciones automáticas y sostener de esta forma los futuros escalamientos.

2.4 Análisis Pestel

Política

En septiembre 2015 concluye el trabajo de Comisión Asesora Presidencial sobre tema Pensiones y en agosto 2016, bajo la presión de buena parte del país volcado a las calles en protesta por el sistema de AFP, la presidenta entrega las propuestas de mejora. Empresas piramidales y otras “Asesoras Financieras” del rubro de inversiones, no son fiscalizadas por SVS ni SBIF.

Económica

La economía chilena se suma al escenario de desaceleración internacional liderado por China y principales economías latinoamericanas como Brasil.

Social

El mercado chileno se muestra con déficit de Educación Financiera (41%), a pesar de ser el segundo país de Latinoamérica más educado financieramente. Está emergiendo en las personas una sensibilidad y mayor empoderamiento en lo relativo a las Finanzas Personales, respecto a sus hábitos de consumo ahorro e inversiones,

Tecnología

Nuevas soluciones de asesoría independiente presencial y digital (FINTECH) comienzan a comercializarse en Chile. (Ej: Finciero y Finonic)

Medio Ambiente

Responde principalmente a factores económicos y políticos expuestos, con un amplio rechazo a las AFP. Mayor sensibilidad de las personas propicia servicios para sus Finanzas Personales.

Legal

Presidenta Bachelet propone nuevas reformas a la ley de AFP. Autores de estafas piramidales son encarcelados y perseguidos fuera de Chile.

2.5 Análisis Competitividad – 5 Fuerzas de Porter

- **Poder de negociación de los Compradores o Clientes: ALTO**

Los clientes tienen la opción de elegir entre dos opciones gratuitas (Fintonic o Finciero) o probar la versión premium de MiDinero.cl durante 45 días, que corresponde a la estrategia de precio Freemium. Este alto poder de negociación lo compensaremos demostrando en el período de prueba gratuita que nuestras recomendaciones son completamente imparciales, generando un aporte de valor a las finanzas personales del cliente por un módico precio. Con esta estrategia, esperamos que la base de clientes usuarios de MiDinero.cl crezca a aproximadamente 148.000 clientes en el lapso de 5 años.

- **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: MEDIO**

Proveedores de API de agregación de cuentas, ALTO: Existe un alto poder de negociación, porque la única API disponible para este servicio es de Finciero.com, quienes la están ofreciendo gratuitamente para efectos de investigación y desarrollo de nuevas startups fintech, es muy probable que Finciero cobre por el uso de su API para explotaciones comerciales, hay una probabilidad alta que otros actores desarrollen APIs de agregación de cuentas bancarias. En el extremo, este proyecto tendrá que abordar este potencial riesgo evaluando la opción de construir nuestra propia API de forma nativa.

Proveedores de API de pagos. ALTO: Con la modificación de las normativas para los operadores de pagos, y con las empresas start-up que están ingresando al mercado de pagos, el monopolio de transbank está quedando en el pasado y equilibra la balanza hacia el cliente.

Proveedores tecnológicos, BAJO: Las tecnologías habilitantes para desarrollar y alojar aplicaciones en el Cloud, son un mercado competitivo con una diversidad de opciones a costos asequibles para empresas start-up, permitiendo mantener un poder de negociación controlado por parte de este tipo de proveedores, ya que se realizarán contratos limitados en plazo, de manera de evaluar permanentemente otras opciones.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes: ALTO**

Recientemente entró a Chile la aplicación de asesoría digital Fintonic que ha sido exitosa en España, han decidido abordar el mercado latinoamericano desde Chile como su plataforma inicial. Por lo anterior,

Finciero ya no es la única solución digital para las finanzas personales que existe en Chile y es esperable que otros competidores extranjeros importantes como Mint o LearnVest vean al mercado latinoamericano como una región atractiva. Otros competidores potenciales podrían ser los actuales asesores en finanzas personales presenciales con que han difundido su oferta de valor en la web y RRSS como Solidez, Ruvix y Realizados, los cuales podrían migrar a una estrategia digital. El factor diferenciador para contrarrestar la amenaza de los competidores entrantes es el factor diferenciador de MiDinero.cl, que dará acceso a una red de coaches financieros independientes freelance, previamente calificados por MiDinero.cl, en donde se aprovecharán los recursos disponibles en el mercado laboral, las eficiencias y el potencial que están demostrando las Gig Economies [2.4].

- **Amenaza de productos sustitutos: BAJO**

Los actuales sustitutos responden a portales informativos de instituciones financieras basados en Educación Financiera, sin embargo ellas no han logrado posicionarse, ni han logrado un impacto suficiente que permita resolver la problemática de administración de las finanzas personales en la población.

- **Rivalidad entre los competidores: MEDIA - ALTA**

Como es un mercado en etapa de introducción y desarrollo, en donde el concepto de Asesoría Financiera Independiente aún no ha entrado con fuerza en el Top of Mind de las personas, la rivalidad va principalmente en el posicionamiento masivo de los beneficios del servicio, en donde el primero que lo logre se quedará con la mayor porción de mercado. A la fecha Finciero cuenta con aproximadamente 4.500 usuarios y Fintonic 500.000 usuarios en España, y se presume que a estas alturas ya existen varios miles de usuarios pues comenzó a operar en Chile en diciembre 2015. Para equiparar el potencial poder de mercado de Fintonic, es crítico asegurar un buen lanzamiento del producto, los recursos asociados al plan de marketing y la efectividad de las acciones de relacionamiento a realizar con los clientes.

2.6 Tamaño de Mercado y Clientes

Tamaño de Mercado

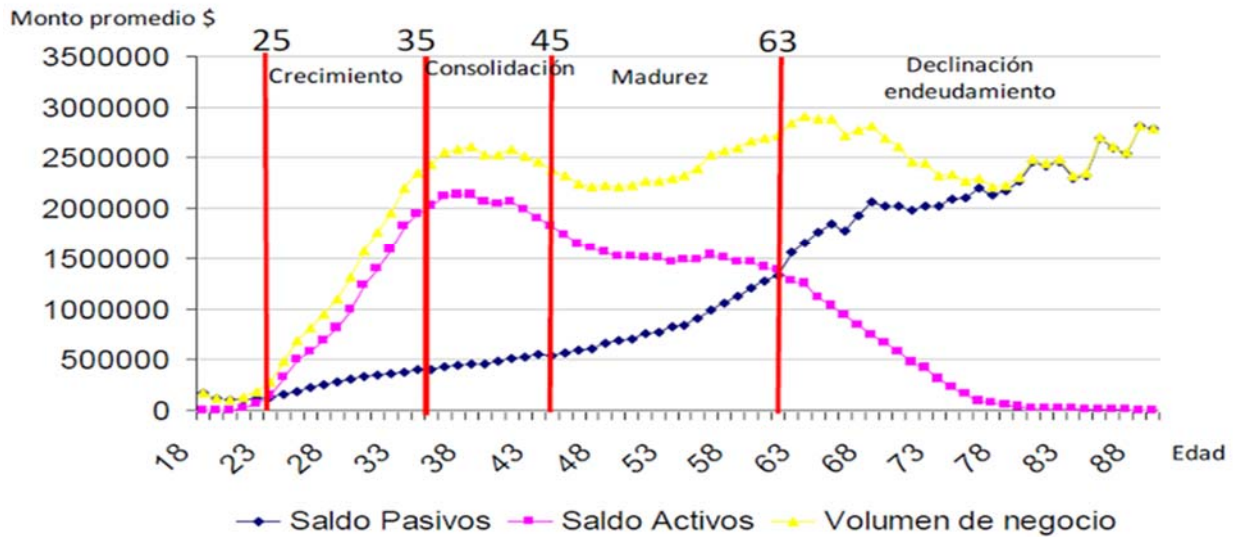
En Chile el mercado formal de asesoría financiera está conformado por las empresas que son fiscalizadas por la SBIF y la SVS. Hay siete empresas de Asesoría Financiera fiscalizadas por la SBIF, que se dedican principalmente al negocio bancario [2.1]: Banchile, Scotia SudAmericano, Bci, Corpbanca, BBVA, BancoEstado Microempresas y Banripley, buscan asesorar a clientes con grandes capitales para invertir u optimizar su actual Patrimonio. Las memorias de estas instituciones agrupan los ingresos de varias unidades de negocios (no solo asesorías financieras), lo que no permite determinar los ingresos del mercado en general. La SVS por su parte fiscaliza a 57 Administradoras de Cartera, las cuales administran recursos de personas y entidades para su inversión en contratos, instrumentos o productos financieros [2.2], estas empresas en su conjunto reportaron el 2015 utilidades por MM \$USD 89, un 50% menos que 2014. Por ejemplo, en el servicio Banchile Wealth Management, los clientes a los que se enfocan son esencialmente individuos y familias que poseen patrimonios líquidos superiores a US\$1.000.000, que delegan parcial o totalmente en BanChile la administración de sus activos financieros. Los requisitos para formar parte de la Banca Privada del Banco de Chile, es demostrar ingresos mensuales líquidos sobre \$4 millones y activos líquidos de \$200 millones o un patrimonio neto sobre \$500 millones, entre otros aspectos [1.12].

En particular, respecto a la actividad de Asesoría Financiera Independiente, como no es una actividad formal, no es posible obtener datos desde las instituciones reguladoras. Por este motivo para determinar el tamaño de mercado de las Asesorías Financieras Independientes, se utiliza una estimación de los ingresos que tiene el negocio, en base a los resultados de la encuesta aplicada a 400 personas, potenciales clientes, en el cual el 70% de los encuestados manifestaron estar dispuestos a contratar una asesoría financiera y el 50% está dispuesto a pagar al menos \$2.500. Considerando que existe un potencial de 7 millones de personas bancarizadas, con acceso a internet y educadas financieramente, el potencial mínimo de ingresos esperados del mercado de finanzas personales en Chile se estima en MM\$ 211.458 y el proyecto espera obtener al 5° año el 2.1% del mercado, es decir, ingresos por MM\$ 2,082.

Clientes

Los clientes de MiDinero.cl son principalmente personas de la generación X (Nacidos entre 1960 y 1980) y de la generación Y o Millennials (Nacidos entre 1980 y el año 2000), generan ingresos mensuales. Son parte del 76% de los chilenos que son usuarios permanentes de Internet, de los cuales el 80% accede a través de su Smartphone [2.5]. Son parte del 98% de los chilenos que tiene una cuenta Bancaria y/o Tarjeta de crédito (Al menos una cuentaRut o una Tarjeta de casa comercial [1.1]). Son parte del 58% de los chilenos que les cuesta llegar a fin de mes, porque no ganan lo suficiente, o están sobre endeudados porque no saben administrar bien el dinero, aunque también serán clientes quienes tengan capacidad de ahorro, sean sujetos de crédito y tengan metas o sueños que cumplir. Según su nivel de ingresos y otras variables, pertenecen a distintos grupos socioeconómicos, principalmente B, C1, C2 y C3. Cada uno de estos grupos tiene diferentes necesidades en función de la etapa de su vida, es decir, Crecimiento (25 a 35 años), Consolidación (35-45 años) o Madurez (45 a 63 años, ver figura 1). También podrían ser clientes aquellas personas que quieran pagar y regalarle el servicio a un familiar o amigo para que pueda mejorar su situación financiera.

Figura 1. Ciclo de vida de clientes en BancoEstado, según endeudamiento (activos) y saldos (pasivos)



Fuente: Estudio BancoEstado 2015.

Otros Insigh de los clientes:

- Tienen Educación Media, Técnica profesional o Universitaria.
- Sienten que han tenido logros importantes, pero aún les falta llegar donde desean.
- Tienen metas y sueños para los cuales les gustaría ahorrar. La mayoría de ellos ahorran para la vivienda.
- La Tecnología tiene un rol protagónico en sus vidas.
- Trabajan extensas jornadas laborales.
- El poco tiempo libre lo comparten con sus familias.
- Se esfuerzan por llegar con su dinero a fin de mes, a veces no lo logran.
- Muchos de ellos tienen crédito formal a través de casas comerciales o cajas de compensación, cuando no califican para crédito Bancario.
- Han interactuado con más de un Banco.
- En complicaciones económicas muchos de ellos acuden a amigos y familia.

En general las necesidades a resolver de los clientes son muy diversas: Administrar mejor su flujo de caja mensual, Controlar sus deudas, Planificar ahorro para sus metas, Asegurar la salud, Planificar la Jubilación, Financiamiento de proyectos personales, Asegurar sus bienes o a sus familiares. Y aquellos que tienen su situación financiera más ordenada necesitan: Planificar los impuestos, financiar compras o proyectos específicos personales o familiares, Administrar Portafolio de Inversiones y en general realizar su Planificación Patrimonial.

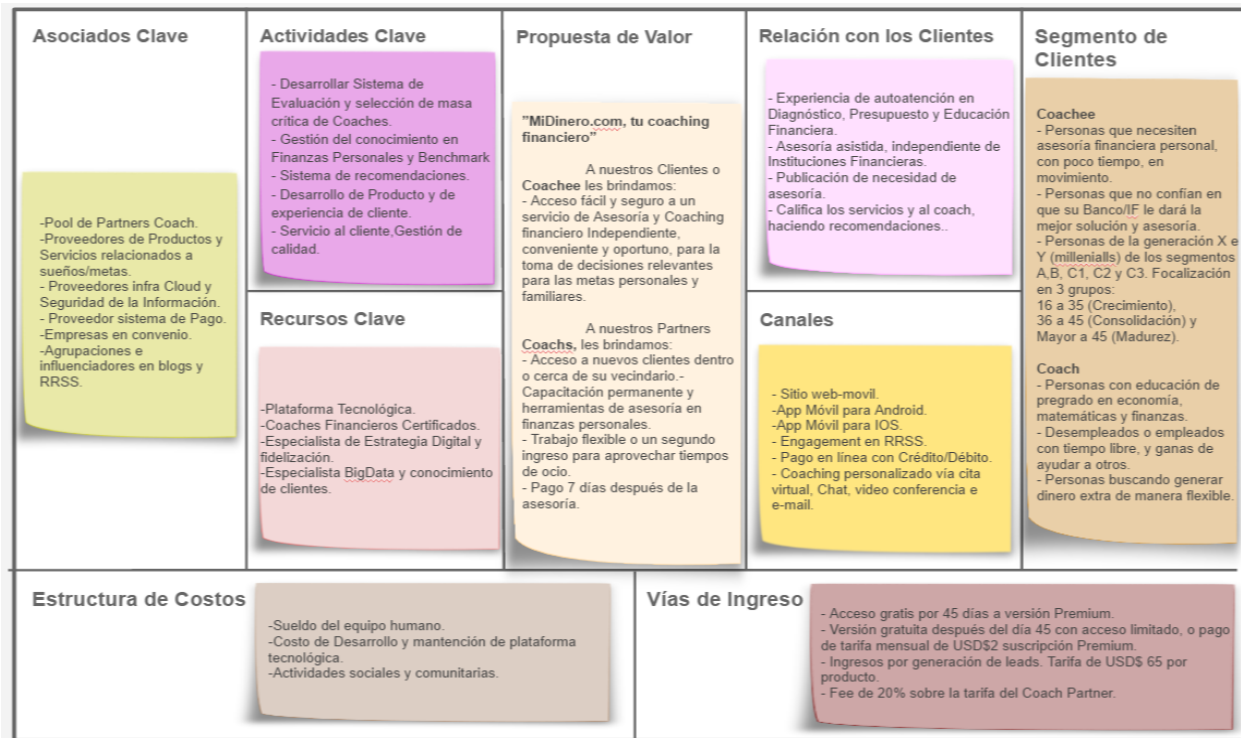
3. Modelo de Negocio, Producto, FODA y Estrategia Competitiva.

3.1 Modelo de Negocio

La plataforma de coaching financiero MiDinero.cl es una solución a la que confluyen tanto los usuarios finales que necesitan tomar control de su salud financiera, como también los coach Freelancer que desean ofrecer sus servicios para apoyar a los usuarios en el logro de sus metas. Adicionalmente, dado que los usuarios identifican en la plataforma sus metas u objetivos de ahorro, podrán conocer y mejorar su scoring crediticio, es la instancia oportuna para desplegar ofertas que le hagan sentido al cliente tanto para evaluar las mejores opciones de financiamiento crediticio del mercado, como también ofertas de productos y servicios relacionados a sus sueños, de manera que al tiempo en que a los clientes les estamos ofreciendo una experiencia bancaria superior, al desplegar en un solo lugar toda su información financiera con herramientas y recursos de asesoría independiente, tendrán acceso a un mercado de coaches financieros para trabajar en su plan personal y también a un Marketplace on-line con ofertas personalizadas con productos y servicios financieros y no financieros.

A continuación, en la figura 3.1 se presenta el modelo conceptual de negocio de MiDinero.cl, bajo metodología Canvas

Figura 3. Canvas del Modelo de negocio MiDinero.cl



Fuente: Elaboración Propia.

3.2 Producto

Dependiendo del tipo de cliente, MiDinero.cl ofrecerá distintos accesos a los servicios disponibles de acuerdo a 3 categorías. A continuación, se describen estas categorías:

1. Cliente Suscripción:

Los clientes suscritos accederán a la versión Premium en la modalidad Freemium, con lo cual podrán usar todos los servicios gratis los primeros 45 días, desde que se enrolan en la plataforma y posteriormente pagarán una suscripción anual, equivalente a \$ 2.000/mes.

2. Cliente Freemium por 45 días

Los usuarios de la versión gratuita accederán a una versión limitada mientras no se suscriban al servicio Premium, con acceso a la posibilidad de administrar una cuenta.

3. Cliente Convenio

Los clientes de convenios con empresas accederán a los mismos servicios de la versión Premium y adicionalmente a un taller presencial de coaching financiero grupal de 4 horas de duración, que introducirá a los clientes en la metodología de mejora continua de finanzas personales de MiDinero.cl, para complementar con esto toda la oferta de servicios digitales disponibles.

A continuación, se resume el detalle de los servicios disponibles según la categoría de cliente. Se especifica también los servicios a los que se puede acceder con un coach personal y su respectivo costo.

Necesidad Cliente	Soluciones	Cliente Suscripción	Freemium 45 días	Cliente Convenio	Coach Personal (USD/hr)
Conocer mi salud financiera	Mis Exámenes de Salud Financiera	✓	✓	✓	-
Conocer mi salud financiera	Mi Diagnóstico	✓	✓	✓	-
Conocer mi salud financiera	Mi Receta	✓	✓	✓	-
Planificar mis objetivos y sueños	Mis Objetivos y Sueños	✓	✓	✓	-
Controlar mis gastos	Mi Control de Gastos-Presupuesto diario	✓	1 Cta/1 Ppto	✓	-
Controlar/eliminar mis deudas	Mi Control de Deudas	✓	45 días	✓	38
Cumplir mis objetivos y sueños	Mi Control Financiero - Ahorro/Inversión	✓	45 días	✓	38
Planificar mi jubilación	Mi Coach Financiero-Fondos Previsión y APV	✓	45 días	✓	38
Planificar Pago/devolución impuestos	Mi Coach Financiero-Impuestos	✓	45 días	✓	38
Planificar Gasto en Salud	Mi Coach Financiero-Salud	✓	45 días	✓	38
Gestionar mi puntaje crediticio	Mi Scoring Crediticio	✓	45 días	✓	38
Educarme financieramente	Miniquiz y Cápsulas de Educ. Financiera Básica	✓	✓	✓	38
Educarme financieramente	Miniquiz y Cápsulas de Educ. Financiera Intermedia	✓	✓	✓	38
Educarme financieramente	Miniquiz y Cápsulas de Educ. Financiera Avanzada	✓	✓	✓	38
Financiar mis sueños	Marketplace Mis ofertas crediticias	✓	✓	✓	-
Ver ofertas asociadas a mis sueños	Marketplace Mis ofertas relevantes para mis sueños	✓	✓	✓	-
Comparar, calcular mis finanzas	Simuladores, Calculadoras, Comparadores	✓	45 días	✓	-
Capacitación en uso de la solución	Taller 4 hrs y Webinars: Método MiDinero.cl	-	-	✓	-

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Estrategia competitiva

3.3.1 Propuesta de Valor para Usuarios Finales

El producto MiDinero.cl corresponde a una plataforma digital de coaching en finanzas personales, que permite a las personas mejorar su nivel de Educación y su Salud Financiera, accediendo a contenidos para educar sus hábitos de administración del dinero y a un mercado bidireccional de asesoría financiera, que conecta a los clientes (Coachees), que son usuarios que necesitan trabajar un plan financiero con apoyo humano, con los “Coaches” que son los entrenadores financieros, quienes publicarán sus credenciales y su oferta de valor específica para ganarse la confianza de sus clientes. Estos Coaches son una red de asesores financieros independientes pre-calificados por MiDinero.cl, quienes tienen el tiempo, los conocimientos y las habilidades necesarias para resolver desde consultas básicas acerca de toma de decisiones en finanzas personales, hasta entregar una recomendación específica de alguna de las soluciones seleccionadas del mercado y recomendadas como las mejor rankeadas por MiDinero.cl.

Está dirigido a las personas que no obtienen un buen servicio y asesoría de sus Instituciones Financieras, que necesitan ordenarse financieramente, que tienen necesidad de pedir un crédito que les permita financiar alguno de sus sueños, o bien, decidir dónde colocar su dinero para ahorro o inversión. MiDinero.cl tiene como objetivo facilitar la entrega de herramientas y recursos para que los usuarios se auto atiendan en la toma de control de sus finanzas personales, y para que quienes tengan conocimientos de asesoría financiera puedan ayudar a otras personas a mejorar su calidad de vida, entregándoles recomendaciones independientes y profesionales respecto a sus finanzas personales y al mismo tiempo puedan ganar algo de dinero de manera flexible.

El método MiDinero.cl se resume en el siguiente diagrama.



Fuente: Elaboración Propia.

Los factores diferenciadores de esta propuesta de valor son la Seguridad, la Educación Financiera aplicada

a la realidad del cliente, una Experiencia de usuario simple y una plataforma que conecta a los clientes con sus Coach Financieros Personales.

Los clientes usuarios de la plataforma MiDinero.cl obtendrán:

- Acceso fácil y seguro a un servicio de Asesoría y Coaching financiero Independiente, conveniente y oportuno, para la toma de decisiones relevantes para el cumplimiento de sus metas.
- Bloqueo de la aplicación con clave personal o con autenticación biométrica en su teléfono (huella digital).
- Herramientas para administrar su dinero, incluyendo cuentas bancarias, Tarjetas de Crédito Inversiones y Ahorros, accediendo a un servicio 100% digital, efectivo y a un precio asequible.
- Acceso a ofertas de productos o de servicios financieros relacionadas a las metas y sueños de los clientes, que serán desplegadas oportunamente y de forma no disruptiva (a demanda del usuario)
- Acceso a Coach-Asesores confiables, que cumplirán requisitos de calificación, independencia, responsabilidad y ética profesional definidas por MiDinero.cl en cuanto a finanzas personales. Estará disponible la identificación y dirección pública del coach.
- Los usuarios que lo necesiten publican su requerimiento de asesoría, permitiendo solo al coach que ellos eligieron visualizar su diagnóstico de salud financiera e información relevante para dar el servicio.
- Coordinación de la asesoría programada vía cita virtual según necesidad del cliente y disponibilidad de coaches.
- Servicio Garantizado: El pago en línea se captura al seleccionar al coach, y se libera a este en el momento que el asesorado califica a su "Coach". Si la calificación es deficiente el coach no recibe pago y se devuelve el dinero al cliente.
- Los clientes pertenecientes a convenios con grandes empleadores, accederán adicionalmente a un taller inicial introductorio en el método MiDinero.cl y posteriormente serán invitados a una serie de webinars en donde puedan profundizar y poner en práctica los mejores hábitos en la administración de su dinero.



Fuente: Elaboración Propia.

3.3.2 Propuesta de Valor para los Coach Financieros Personales

Los Coach Financieros Personales que cumplan con los requisitos mínimos de formación de pregrado en finanzas, matemáticas y economía en universidades o institutos profesionales acreditados, podrán postular en-línea para ser calificados por MiDinero.cl para ofrecer sus servicios de Coach Financiero Personal a través de la plataforma. MiDinero.cl evaluará el conocimiento y la capacidad del coach para entregar los servicios con calidad, ocupando como pauta las tareas estándar de un Certified Financial Planner en EEUU (Anexo 1). En caso de no aprobar, los coaches serán invitados a tomar capacitaciones y webinars en línea para reforzar sus puntos bajos y volver a postular al siguiente llamado. Una vez que hayan pasado la calificación podrán acceder a:

- Ahorro de tiempo y eficiencia en la entrega de sus servicios, rentabilizando sus conocimientos ya sea en los tiempos libres o en modalidad full-time, que resolverá al mismo tiempo el problema de quienes se encuentren desempleados.
- Visualizar publicaciones de necesidades de asesoría por parte de los clientes para postular con sus servicios de coaching según su especialidad.
- Publicar su ficha de Coach Financiero con su Curriculum Vitae, foto, un video de presentación y publicar su dirección física.
- Publicar su disponibilidad de agenda en línea, la cual será visible por los clientes que estén interesados en contratar sus servicios.
- Recibir y responder comentarios de sus clientes en su ficha de Coach.
- Visualizar en su ficha la reputación promedio con la cual los calificarán sus clientes. Los coach con mayores ingresos serán los de mayor reputación, y podrán acceder a entregar otros servicios adicionales.

- Los Clientes al publicar su consulta o necesidad de asesoría, y seleccionar a un Coach, habilitarán a este para que pueda visualizar “Radiografía”, Diagnóstico de situación actual y sus metas/sueños sobre los cuales desarrollará la consultoría.
- Pago en línea se captura cuando el cliente toma la asesoría, y se libera al asesor en el momento que el asesorado califica a su “Coach”.
- Recibir el pago de sus servicios cada 30 días, con control de servicios realizados, pagos realizados y pagos pendientes en línea.
- Ante reclamos y devoluciones por parte de los clientes por baja evaluación de su servicio perderá su calificación y se retendrá el pago de su último servicio entregado.

3.3.2 Propuesta de Valor para Proveedores de Productos y Servicios

La propuesta de valor para los proveedores de productos y servicios relacionados a los sueños de los clientes, así como para los proveedores de financiamiento, es poder contar con un nuevo canal de venta de alta efectividad y costo competitivo, donde podrán entregar ofertas relevantes para el cumplimiento de los sueños de los clientes de MiDinero.cl y de forma oportuna, en base al comportamiento de ahorro y de gasto del mismo. Adicionalmente, al momento de recibir la oferta, si el cliente necesita de su coach financiero para analizar las alternativas, tener una recomendación independiente y tomar la mejor decisión financiera respecto al cumplimiento de su sueño. Para esto tanto el cliente como el coach contarán con herramientas de simulación y comparación en línea de las alternativas de financiamiento, ahorro e inversiones, para dar soporte a la toma de decisión.

3.4 Análisis Interno

A continuación, se presenta un análisis FODA del Coaching Financiero MiDinero.cl:

- **Fortalezas**

- Independencia de Bancos e Instituciones Financieras que genera mayor confianza en los usuarios.
- Único Marketplace online en Latinoamérica en ofrecer servicios de Coaches Financieros Personales Freelancer, que brindan asesoría en ahorro, inversiones, seguros y acceso a crédito, autorregulado según reputación asignada por los usuarios.
- Precio asequible y estrategia Freemium permitirá ampliar rápidamente la base de usuarios que conozcan el servicio Premium, incentivándolos permanentemente a suscribirse.
- Bajo costo de generación de leads de alta efectividad para las empresas aliadas.

- **Oportunidades**

- Aún no está posicionado en la mente de 7 millones de chilenos el concepto de “Coach Financiero en la palma de tu mano” que usará MiDinero.cl.
- Sensibilidad e interés en Chile y Latinoamérica de la mayoría de las personas por sus finanzas personales, para tomar decisiones informadas
- Cuestionamiento y desconfianza hacia las Instituciones Financieras, oportunidad para la asesoría independiente e imparcial.
- Contar con un grupo relevante de profesionales de las finanzas o afines, muchos de ellos con estudios de postgrado, en un país con tasa de desempleo en aumento, se transforma en una fuente de recursos para disponer de conocimiento financiero para ofrecer asesoría a las personas.
- Aumento de presupuesto para Marketing Digital, representa una oportunidad para este modelo de negocio, que conecta leads con soluciones para las metas y sueños, creando un Marketplace online que aumenta la efectividad de venta para las empresas asociadas.

- **Debilidades**

- Bajas barreras de entrada tecnológicas, considerando que las API (Application Programming Interface) de agregación de cuentas bancarias, podrán ser comercializadas a precio de mercado a nuevos entrantes.
- Bajo incentivo para acceder a versión Premium por parte de la mayoría de los clientes que tienen una sola cuenta Bancaria, una Tarjeta de Crédito y necesitan administrar solo un presupuesto.
- Bajo Awareness inicial de MiDinero.cl implicará un mayor tiempo de penetración en el mercado si no se realiza una inversión permanente en Branding.
- Pendiente de reclutar dos miembros clave del equipo: Un referente del mercado en temas de Finanzas Personales y un especialista de Big Data o Científico de Datos.

- **Amenazas**

- Chile es un mercado incipiente con baja educación financiera relativa, en donde no todos los segmentos tienen Awareness de los beneficios que reporta la asesoría financiera independiente, pero los últimos meses ingresó una empresa líder en Europa lo que revela el interés en un mercado inexplorado, en el cual puede haber interés de nuevos actores locales o extranjeros.

- La crisis económica mundial podría generar impactos negativos en los próximos años restringiendo el mercado objetivo.

4. Plan de Marketing

4.1 Mercado Objetivo

Este proyecto se enfoca en aquellas personas que no tienen sus finanzas personales bajo control, con poco tiempo para informarse y buscar asesorías, piensan que su Banco o Institución Financiera no entienden bien sus necesidades y no les entregarán la mejor solución a sus problemas financieros, o que no obtendrán de su Banco la mejor recomendación para cumplir sus sueños y proyectos, porque tienen intereses relacionados. De los resultados de la encuesta realizada a 400 personas, la mayoría de los encuestados pertenece a los segmentos B, C1, C2 y C3, de los cuales el 90% está total o parcialmente de acuerdo en que sería útil para ellos una herramienta de asesoría financiera en línea, que los ayude a tomar control de sus finanzas y a tomar mejores decisiones al elegir una solución financiera según su condición y necesidad. Por otra parte, el 51% declara estar dispuesto a pagar por una herramienta así y el 25,9% lo haría dependiendo del precio, valorando los atributos según el siguiente orden de prioridad: 1. Personalizada, 2. Independiente, 3. Oportuna, 4. Confiable y 5. Efectiva. (Anexo 4: Encuesta web de Educación Financiera y Asesoría en Finanzas Personales).

Respecto al dimensionamiento del mercado objetivo, podemos indicar que las personas en Chile con acceso a Internet (70%), Bancarizadas (68%), mayores a 18 años y con algún grado de educación financiera (41%) son 8.221.500 personas. Por otro lado, en España, la start-up Fintonic ha logrado el 1,5% de su cuota de mercado, alcanzando los 500.000 usuarios. En base a estos datos y considerando que Fintonic lleva 4 años operando en un país donde ya existe una alta sensibilidad acerca de las Finanzas Personales, lo cual ya está ocurriendo en Chile con la salida a la luz de las estafas piramidales y de la crisis de las AFP, esperamos que en los próximos años se incremente la sensibilidad de los chilenos tal como ocurrió con los españoles el año 2009 cuando se creó la figura de Asesoría Financiera Independiente (EAFI).

Estos cálculos se resumen en la siguiente Tabla N°3:

Tabla N°3. Participación de España v/s Potencial de Chile

Países	Población	% Internet	% personas educadas financieramente	% bancarizadas	Mdo Objetivo	Aplicaciones	Usuarios	Tasa de Mdo.
USA	318,582,000	91%	57%	80%	232,947,158	Learn Vest	1,500,000	0.6%
España	46,524,943	74%	49%	95%	32,883,830	Fintonic	500,000	1.5%
Chile	17,400,000	70%	41%	68%	8,221,500	% MS		1.5%

4.2 Plan Estratégico de Mercado

En Chile la mayoría de las personas no tienen acceso a un servicio integral de asesoría financiera que les ayude a tomar mejores decisiones y los actuales actores no han logrado un posicionamiento en esta categoría, podemos decir que nos encontramos en un mercado incipiente, con necesidad de informarse de manera fácil y asequible, por lo cual, se requiere de un plan de marketing que llegue a todos los segmentos considerando sus conductas respecto a las compras, uso de internet y educación digital.

Por lo anterior, este plan considera invertir mayores recursos a través del marketing digital, lo que permite

descremar por edad los diferentes mensajes, para llegar de manera efectiva a nuestro mercado objetivo, con una inversión por cliente nuevo de \$5.000 durante los primeros cuatro meses y luego un valor por adquisición al término del año 5 de \$30 por cliente.

Sumado a lo anterior, este plan considera además en la etapa de lanzamiento del producto acciones permanentes en el tiempo para reforzar el posicionamiento de marca, tales como una agencia y comunicaciones en radio, como se observa más adelante en la tabla 4.

4.3 Estrategia de Marketing Mix

A continuación, desarrollaremos las estrategias para abordar los factores claves de éxito:

1) Lograr una posición competitiva en el mercado en cada uno de los segmentos claves

Se requiere generar campañas de publicidad que permitan llegar a grandes grupos de potenciales clientes, de manera eficiente y efectiva, por lo que se realizarán campañas digitales considerando buscadores, Redes Sociales, Portales temáticos frecuentados por los segmentos objetivo, campañas de e-mail, Youtube, entre otros.

2) Estar dentro del Top of mind en la categoría, como líder en Coaching Financiero Digital

Para lograr posicionar el servicio a nivel nacional y en una siguiente fase a nivel latinoamericano, de acuerdo al plan de escalabilidad, se requiere potenciar al área de Marketing con una estrategia comunicacional permanente generando noticias, información y contenidos relevantes para las comunidades a las cuales nos queremos acercar.

Se realizarán campañas radiales, debido a los bajos costos de avisaje y llegada a los otros segmentos del mercado (segmentos de consolidación y madurez), permitirá incrementar el conocimiento de la marca.

La efectividad de esta estrategia será medida a través de menciones de la marca o de la categoría de Asesoría en las diversas noticias generadas por la prensa, ya sea impresa o digital.

3) Generar recomendaciones de los mismos clientes

Realizar acciones para alentar a los clientes a calificar los servicios recibidos y si quedan satisfechos, hacerlos partícipes de nuestra misión y facilitarles la recomendación del servicio a sus amigos.

Generar planes y promociones especiales a los clientes que generan recomendación, a través de descuentos especiales en los servicios de Asesorías.

Además, para fidelizar a los clientes, se generará la capacidad de análisis de uso y comportamiento de la plataforma, para identificar a los clientes más fieles, llamados heavy users para categorizar su perfil de uso.

4.4 Objetivos de Marketing

A continuación, se identifican los objetivos de Marketing con los cuales responderemos a los factores claves de éxito del proyecto:

1. Generar en la población chilena *Awareness* acerca del concepto de Coach o entrenador financiero digital, y sus respectivos beneficios para las Finanzas Personales.
2. Obtener Posicionamiento de la marca EsMiDinero.cl en el mercado chileno de las Finanzas Personales, se medirá en los buscadores y redes sociales más usados por los clientes.
3. Capturar y retener al menos a 148.000 clientes suscriptores dentro de los primeros cinco años, incluyendo a clientes de convenios.
4. Asegurar una tasa de recomendaciones del 10% de los clientes, a lo largo del proyecto.

4.5 Estrategia de Segmentación

Considerando principalmente la información recopilada en la encuesta a 400 personas (Anexo 4), más otras fuentes como Adimark, la segmentación está basada en las características geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales de los grupos encuestados.

En cuanto a las geográficas, no hay restricciones físicas porque todos los segmentos a nivel nacional presentan necesidades de asesoría financiera y accederán a través de canales digitales.

Respecto a las demográficas los grupos etarios identificados se explican en la Figura 1 (Página 14): Crecimiento (25 a 35 años), Consolidación (35-45 años) o Madurez (45 a 63 años), focalizándose tanto en hombres como mujeres jefes de hogar, con educación media, técnico Profesional o Universitaria. Los segmentos a cubrir tienen ingresos mensuales suficientes para cubrir sus costos básicos, idealmente mayores a \$350.000 per cápita o \$700.000 como grupo familiar, de modo que la persona o familia tengan alguna capacidad de ahorro. De acuerdo a los resultados de Adimark existen 2 millones de hogares con Ingresos promedios mayores a \$680.000 y 780.000 hogares en Santiago [4]. De acuerdo al GSM se abarcarán los grupos socioeconómicos C3, C2, C1 y B. El grupo A no se excluye como segmento objetivo, pero hoy en el mercado ya existen soluciones de asesoría financiera enfocadas en este segmento con la cual actualmente administran su patrimonio (Empresas Administradoras de cartera).

Las características psicográficas de estos clientes incluyen: Ser trabajadores dependientes en una empresa o independientes con ingresos estables que necesiten asesoría financiera, usuarios de internet, con dispositivos móviles (80% utiliza Smartphone), con al menos un producto bancario, sea cuentas, ahorro, Tarjeta de crédito, créditos o está pensando en tomar alguno (76% de los chilenos mayores a 18 años tienen una cuenta para administrar efectivo, 69% con cuenta de ahorro y 52% con acceso a crédito [1.1]), y muchos de ellos reciben ofertas de todo tipo de forma masiva no relacionadas a sus preferencias y sueños, a través de e-mail, redes sociales y notificaciones móviles.

Respecto a las características conductuales, una parte importante de los segmentos de clientes que abordaremos son Millennials (personas nacidas a partir de 1982, entre 16 a 35 años) que por ser nativos digitales son intensivos en uso de Internet y de sus smartphones, son asiduos en su mayoría a interactuar en las redes sociales y al tener buenas experiencias las comparten e incluso pueden llegar a ser promotores con sus amistades y familiares, participan en diversas comunidades a las cuales sólo se podrían llegar a través de recomendaciones. Este segmento será la mayoría de la fuerza laboral en Chile en 5 años más, con un poder de compra cada vez mayor, por lo cual es el segmento crítico en el cual enfocaremos el diseño de la experiencia del cliente. Adicionalmente este segmento de clientes es muy crítico y desconfía de las Instituciones Financieras lo cual supone una oportunidad para aproximarse a ellos en su lenguaje y

en las redes que ellos frecuentan. Al ser exitoso en este segmento hay mayores posibilidades de crecer que en los otros segmentos, por el potencial que generarían las recomendaciones, motivo por el cual en el proyecto se monitoreará el Net Promoted Score de cada segmento (NPS).

El segundo tipo de segmento en función de su conducta con los servicios financieros y con el uso de la tecnología, es la Generación X (personas nacidas entre el año 1960 a 1980), en los cuales la mayoría han adoptado las tecnologías digitales, con ingresos estables y se encuentran en necesidad de resolver su endeudamiento y ahorro para cumplir sus sueños.

4.6 Estrategia de Productos y Servicios

El cliente valora los atributos del servicio de Asesoría Financiera que transmitan una solución: Inteligente, moderna y simple.

Servicio 1, " Ordenar mis finanzas": Suscripción mensual de \$2.000 (anual de \$24.000), que permita a los usuarios conocer su situación actual o radiografía financiera, administrar su presupuesto mensual, administrar objetivos y metas de endeudamiento y ahorro, con recomendaciones personalizadas para configurar y lograr su plan financiero. Los usuarios accederán gratuitamente los primeros 45 días a la versión, y una vez que se suscriban podrán acceder a una red servicios de asesoría personalizada independiente, para decidir entre las mejores soluciones de la industria tanto créditos como en ahorro o inversión según sus objetivos. Aquellos que no adquieran la suscripción tendrán una versión limitada.

Servicio 2, "Lograr mis sueños": Visualizar ofertas personalizadas de productos financieros y no financieros, de las cuales los clientes podrán elegir las 3 mejores soluciones del mercado, generando una venta a las empresas ofertantes.

Servicio 3: "Coaching Financiero": Permite a las personas acceder a la oferta de asesores financieros que tendrá la plataforma Digital, a través de Chat y videoconferencia, para responder a las asesorías frente a cualquier consulta o necesidad de asesoría de los clientes.

4.7 Estrategia de Precio

Mediante la encuesta web de Asesoría Financiera realizada a 400 personas (Anexo 4), fue posible determinar la disposición a pago de los clientes potenciales, quienes pagarían un valor mensual entre \$2.500 y \$10.000. Al investigar las soluciones que se ofrecen en un mercado maduro como Estados Unidos, el costo de herramientas de gestión de presupuesto personal que han sido adoptadas masivamente como YNAB (You Need a Budget) es de aproximadamente \$2.500 por la suscripción mensual, mientras que otras soluciones de planificación financiera digital con asesoría humana varían de \$64.000 al año como MyFinancialAnswers.com, hasta \$194.000 al año como LearnVest, el cual ofrece un servicio digital de asesoría financiera, que incluye un inversor robotizado o "RoboInvestor", con acceso a asesores financieros humanos dedicados, con quienes se puede contactar vía teléfono, e-mail o presencialmente. Hay otros servicios de asesoría que son 100% digitales, como Mint (EEUU) o Fintonic (España) que también tiene presencia en Chile, los cuales, si bien no ofrecen una asesoría integral ni acceso a asesores humanos, permiten a los usuarios ordenar sus finanzas personales accediendo gratis a la plataforma, en donde el modelo de ingresos es a través de instituciones financieras que ofrecen sus productos dentro de la plataforma. Si bien es posible ofrecer una plataforma gratuita al automatizar todo el proceso de asesoría, al ser gratuito se pierde en cierta medida en la percepción del cliente el concepto de "Fee only advisor"

que da más garantías de que el asesor es independiente e imparcial en sus recomendaciones. Por esto y dado que hay disposición a pago, MiDinero.cl tendrá una tarifa de suscripción baja y asequible para garantizar a los clientes la independencia e imparcialidad de las recomendaciones y ofertas que se entregarán.

Por lo tanto, esta estrategia de precio permitirá penetrar el mercado con la promoción de acceso gratis a la versión Premium del servicio de coaching financiero independiente por los primeros 45 días, para que los clientes prueben el servicio completo, después de los cuales el cliente paga solamente \$2.000/mes por mantener su suscripción mensual. Tanto los clientes suscritos como lo usuarios de la versión gratis podrán acceder adicionalmente a compras dentro de la aplicación, ya sea contratando el servicio de los Coach Financieros Personales (Humanos FreeLancer), o a través de la compra de los productos y servicios que se ofrecen de forma personalizada a cada cliente, según las metas y sueños de este.

Tabla N°4: Precio por Producto

Concepto	Precio
1.- Coaching Financiero	\$24.700 consulta/hr
2.- Usuarios Suscritos en Plataforma MiDinero.cl	\$2.000 por mes
3.- Usuarios de la versión Free	\$ 0
4.- Venta de productos y Soluciones Financieras	\$35.750 por lead

4.8 Estrategia de Distribución

Este proyecto se despliega 100% a través de medios digitales a través de las redes sociales, sitio web y plataforma propia. No posee sucursales, contará con una agencia de Publicidad y un equipo de soporte del sitio y servicio encargados de promocionar el servicio.

Además, contará con un equipo de ejecutivos a cargo de la mantención de cuentas de empresas grandes o medianas, tendrán como objetivo lograr convenios con la Plataforma MiDinero.cl y así incorporar mayores grupos de trabajadores usando la plataforma.

Roles de distribución:

- a. Equipo a Agencia de Publicidad y comunicaciones.
- b. Equipo de Marketing Digital.
- c. Plataforma MiDinero.cl
- d. Uso de redes sociales.
- e. Recomendación de los propios clientes.
- f. Ejecutivos de cuenta empresas: Para grupos de trabajadores y sus Familias de Grandes Empresas y Medianas, que permitirá capturar usuarios por grandes grupos.

4.9 Estrategia de comunicación y Venta

La estrategia inicial de marketing incluye la participación de los fundadores en diversos concursos de

capital semilla en Chile y Latinoamérica, que permitan adicionalmente validar el modelo de negocios y obtener posicionamiento en el mercado con publicidad gratuita.

También después de desarrollar la solución mínima factible, se contempla presupuesto de marketing para realizar un lanzamiento inicial, con el patrocinio y apoyo de organizaciones vinculadas a la promoción de la Educación Financiera y la asesoría en Finanzas Personales, Instituciones Financieras como también la participación de los medios de comunicación.

Finalmente se considera un presupuesto permanente que permita lograr Awareness y la penetración requerida de esta solución de finanzas personales en el mercado. Este presupuesto se focalizará en:

- Agencia de comunicaciones:

Su rol es posicionar noticias y mensajes de asesoría en los medios y revistas, para ello debe generar conciencia del valor del servicio.

- Mensajes en radios:

La oferta de valor a los clientes a comunicar considera transmitir el mensaje de: “Ahora puedes decidir correctamente, MiDinero.cl la plataforma digital de Asesoría Financiera.”

- Marketing Digital en los sitios masivos:

Contratar publicidad en los portales, buscadores que poseen gran cantidad de tráfico y ofrecen publicidad segmentada a través de banner de promoción, logrando clics al sitio.

4.10 Estimación de demanda y proyecciones de crecimiento anual.

Supuestos:

1.- El 51% de los clientes pertenecientes a los segmentos objetivo, están dispuestos a pagar por una asesoría financiera, según los resultados de la encuesta.

2.- El valor anterior se ajusta al 60% adicional, considerando que las personas dicen tener mayor disposición de lo que realmente realizan, según diversos estudios de marketing.

3.- En un escenario conservador la meta del plan de marketing es llegar al 2.1 % de participación del mercado potencial, es decir 148.000 clientes al 5° año. Considerando que es un negocio que no está explorado, con pocos competidores, en una industria madura respecto del pivote que es España, estimamos poder obtener incluso un 0.6 % adicional de participación.

Tabla N°5: Distribución de los Usuarios por rango de edad.

Mercado Potencial Chile	Población	% Internet	Personas Con internet y bancarizadas	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
menor a 18	3,952,396							
18 -29	4,272,083	91%	2,624,127	8,075	21,161	44,218	54,064	55,123
30 a 45	3,652,625	86%	2,120,349	6,524	17,099	35,729	43,685	44,540
46 a 55	2,347,331	78%	1,235,870	3,803	9,966	20,825	25,462	25,961
56 a 65	1,574,851	70%	744,117	2,290	6,001	12,539	15,331	15,631
más de 66	1,600,714	30%	324,145	997	2,614	5,462	6,678	6,809
Total	17,400,000		7,048,607	21,689	56,841	118,774	145,221	148,064

4.11 Proyecciones de Venta y Crecimiento

Por otro lado, en la medida que se posiciona el producto en el mercado, los primeros dos años tienen un menor crecimiento que el año 3, bajo los siguientes supuestos:

1. El primer trimestre se espera capturar 2.180 clientes.
2. Los siguientes clientes tendrán acceso gratis los primeros 45 días y después de este periodo comienza el cobro al suscribir el servicio. La suscripción al servicio le permitirá acceder al servicio de asesoría según sus necesidades particulares.
3. La principal estrategia de crecimiento será a través de convenios con las Grandes y Medianas empresas, las que poseen entre 200 a 2.000 trabajadores en promedio, a partir del último trimestre del año 1.

Dentro de los primeros 5 años, en el mercado nacional se espera:

- 1.- Tasa de recomendación anual de un 10%.
- 2.- Generar convenios anuales con Grandes Empresas y marketing permanente para asegurar el ingreso de nuevos clientes.
- 4.- Lograr una conversión en venta de Productos relacionados a los sueños de los usuarios del 0.1% y contratación de Coach Financieros de 1%.

4.12 Proyección de las Ventas:

Tabla N°6: Ingresos por venta.

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas Netas					
1.- Usuarios MiDinero.com	144,586,671	655,055,266	1,202,647,466	1,626,917,234	1,596,594,125
2.- Empresa y su trabajador Feliz	950,000	6,075,000	16,225,000	21,650,000	26,175,000
4.- Coaching Financiero	21,950,158	109,558,280	244,001,187	355,406,583	396,217,651
4.- Venta de productos y Soluciones Financieras	3,416,738	17,442,831	38,847,557	56,584,469	63,082,021
	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
Total Ventas	170,903,567	788,131,378	1,501,754,084	2,060,558,285	2,082,068,797

4.13 Presupuesto de Marketing y Cronograma

1.- Considera a una agencia de publicidad permanente, con un pago mensual de \$3.500, para difundir la marca y el servicio buscando nuevos clientes a través del marketing digital y lograr posicionamiento a través de radios para llegar también a segmentos no digitales, con una conversión de venta del 1% en descargas de la aplicación y suscripción del servicio.

2.- Radio: Mayor presencia el primer año, para lograr el Posicionamiento de marca en la categoría de finanzas personales.

3.- Gasto en Marketing Digital a través de portales masivos y frecuentes de la audiencia objetivo, con una inversión del primer año de \$5.000 por usuario nuevo, y luego para mantener el marketing digital pero a un menor costo.

Tabla N°7: Gasto en Marketing

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gasto en Marketing					
Venta por medios digitales	-	-	-	-	-
Clientes en la plataforma por MK digital	5.000	125	30	50	30
Registro de Marca MiDinero INAPI	50.073.471	37.799.214	19.158.749	25.203.071	24.710.161
	137.997	-	-	-	-
Gasto de Agencia Digital	42.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000	42.000.000
Avisos en Radio	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000	18.000.000
	-	-	-	-	-
Total Publicidad	110.211.468	97.799.214	79.158.749	85.203.071	84.710.161

Dentro del costo de marketing se considera también el registro de la marca MiDinero en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) de Chile, por un costo único de \$137.997, lo cual permitirá gestionar legalmente la Marca y la propiedad industrial del modelo de solución MiDinero, y sustentar una eventual disputa por dominios digitales en la web en Chile y Latinoamérica, cada uno de los cuales tienen un costo promedio de \$17.000 /año, considerando el costo de al menos 4 dominios en los gastos de Tecnología y Operaciones.

5 Plan de Operaciones

El detalle del plan de operaciones se encuentra en la parte II, en resumen tenemos:

Las fases contemplan el desarrollo, implementación de la plataforma, pruebas con usuarios, operación con las primeras soluciones y luego mejoras sobre automatización de las Asesorías, considerando los tiempos, los recursos y los equipos mínimos.

La primera fase considera las actividades para lanzar al mercado un portal financiero, con las funcionalidades mínimas, que permita validar el negocio con los primeros Flujos de clientes, es clave utilizar las últimas tecnologías cloud que ofrece Amazon o Microsoft, esto permite costos de inicio muy competitivos en comparación con la instalación de servidores, además se espera una plataforma con tiempos de respuesta adecuados, escalable, con procesos de desarrollo ágil, fácil y rápido en la integración de paquetes, se suman los aspectos de Seguridad, Funcionalidad e Integración con otros Portales. Se estima un tiempo de 12 meses, los primeros dos meses para la definición e implementación tecnológica, sin embargo, se entiende que es un proceso continuo, están afectos a cambios y ajustes. Esta fase tiene un costo de desarrollo y marcha blanca estimado de MM\$185.-

La segunda fase considera el desarrollo de nuevas funcionalidades demandadas por los clientes, buscando su automatización, considerando además la Plataforma para el servicio de Asesores Financieros (postulación, evaluación, selección, ejecución del servicio y pago del servicio).

La tercera Fase considera la operación de la plataforma, soporte técnico, mantención del sitio en términos de contenidos y análisis de la información, además del soporte a clientes, siendo una parte esencial de la cadena, ya que transmite la oferta de valor de la plataforma financiera, para que el cliente logre percibir los atributos de fácil, rápido, ágil, y efectivo.

6 Gestión de Personas, Estructura e Incentivos

El equipo requiere especialidad en desarrollo de aplicaciones tecnológicas Apps, considerando programadores, diseñadores digitales y analista de información de datos, para asegurar la efectividad del sitio y mejora continua, se suma una estructura comercial mínima que considera un equipo a cargo de las relaciones e incorporaciones de grandes empresas para que participen con sus trabajadores, logrando llegar a mayor número de usuarios, que responde el plan de marketing, sólo ellos tienen rentas variables asociadas al flujo de clientes.

Mayor detalle se puede obtener de la segunda Parte del proyecto.

7 Plan Financiero

En resumen el Proyecto es evaluado a 5 años, espera alcanzar una Cuota de mercado del 2.1% de personas con acceso a internet y bancarizadas, se asume un crecimiento de los usuarios tipo "S", con respecto a los ingresos, los primeros años el 70% de los usuarios responden a los resultados del plan de marketing, sin embargo, en la medida que avanza el tiempo, los usuarios provenientes de los convenios empresas aumentan a más de un 50%.

Con respecto al estado de resultado se espera que a partir del tercer semestre de operación genere utilidades, terminando el segundo año con resultado positivo de MM\$42, representan el 5% de los ingresos y al quinto año será el 32%.

Con respecto a la caja, para los primeros seis meses se requiere capital de trabajo para financiar los compromisos de la operación de MM\$70, considerando que los activos circulantes que tiene el proyecto son la venta de Asesorías e ingresos por suscripción, permiten generar caja a los 20 días de realizada la operación.

Como resultado de la evaluación económica del proyecto se consideró una tasa de descuento del 15.81% bajo metodología CAPM con resultados de un VAN del MM\$3.122 y una TIR de 52%

Además se observa que la variable más sensible del proyecto es el volumen de venta, si esta es menor al presupuestado de un 20%, se observa una reducción en la TIR a un 20%.

8 Riesgos del Proyecto

En resumen se identifican los siguientes riesgos del proyecto: Vulnerabilidad de la información de los clientes, Regulaciones o impedimentos del mercado financiero sobre la información a entregar a los clientes. No poder acceder a las API de agregación de cuentas Bancarias por problemas operativos, y no contar con un plan de contingencia.

Mayores detalles en el capítulo II.

9 Propuesta al Inversionista

En resumen se requiere para la primera ronda un capital de MM\$387 y se espera que al 5to año el inversionista pueda recibir 8 a 10 veces la inversión, es decir MM\$3.096.

Los fundadores buscaran un tercer inversionista que aporte el MM\$87 en la primera ronda para asegurar los desarrollos , luego se invita a una segunda ronda, donde se ofrece 30% de la propiedad con el objetivo de aportar con MM\$202 para financiar los costos operacionales, ofreciendo un retorno para el inversionista del 16%.

10 Conclusiones

Este proyecto se inserta en una industria que en Chile aún no está desarrollada, sin embargo se encuentran participantes que esperan liderar la categoría de Asesoría digital financiera como ha sido desarrollado en USA y España, porque las Fintech han logrado una acelerada valorización de mercado lo cual refleja su potencial de negocio.

Por otro lado, en la encuesta generada por el proyecto se concluye que las personas reconocen necesitar un Servicio Financiero que les permita tomar decisiones de manera más independiente de las instituciones y están dispuestas a pagar por ello, valorando la oportunidad de la información, su confidencialidad (seguridad), asesor experto y que sea efectivo.

MiDinero.cl ofrece una solución de coaching y asesoría 100% digital que responde a integrar las necesidades financieras de los clientes, sumado a que las personas tienen sus medios de pago, ahorros, inversiones, deudas y pago de cuentas en más de un Banco o institución, siendo más necesario consolidar toda la información relacionada a las finanzas personales, además, ayuda a relacionar los sueños con los ahorros, ofreciendo productos a menores costos, haciendo más efectivo el presupuesto de las personas, sin embargo para lograr este tipo de soluciones y mantener la credibilidad en el cliente, es necesario ser independiente y no presentar intereses particulares en las comisiones por venta de productos.

Este proyecto posee barreras bajas de entrada de nuevos competidores ya que no existe legislación que impida el desarrollo del negocio y las plataformas tecnológicas están cada vez más accesibles, es por ello que es relevante lograr capacidades diferenciadoras frente al mercado, en este caso, relacionadas a las Asesorías robotizadas, lo que permite alcanzar mayores escalas de usuarios a menores precios y su construcción refleja el expertise del negocio.

Finalmente consideramos relevante que para el éxito del proyecto es necesario alcanzar dentro de 5 años una masa crítica de usuarios, para ellos se requiere asegurar una plataforma efectiva, que transmita la oferta de valor y que los usuarios estén dispuestos a recomendar, sumado a tener “awareness” en la categoría de Coaching Financiero.

11 Bibliografía

[1.1] Informe de Inclusión Financiera en Chile 2016, SBIF, agosto 2016.

http://www.sbif.cl/sbifweb3/internet/archivos/publicacion_11243.pdf

[1.2] Cecilia Yáñez, artículo La Tercera 02-09-2016 <http://fw.to/mPkvELF>

[1.3] Standard & Poor's Ratings Services Global Financial Literacy Survey, <https://www.spglobal.com/corporate-responsibility/global-financial-literacy-survey>

[1.4] Roberto Álvarez Jaime Ruiz-Tagle, Julio 2016. "Alfabetismo Financiero, Endeudamiento y Morosidad de los Hogares en Chile" <http://goo.gl/dpsDIQ>

[1.5] Artículo El Mostrador, Alexander Paez "El brutal endeudamiento de los chilenos y la desposesión salarial", <http://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2016/03/28/el-brutal-endeudamiento-de-los-chilenos-y-la-desposesion-salarial/>

[1.6] Sitio web de la *Association of Professional Financial Advisers* de Reino Unido <http://www.apfa.net/>

[1.7] Joe Polverari, mayo 2015, Techcrunch.com <https://techcrunch.com/2015/05/14/what-startups-can-learn-from-learnvests-250-million-acquisition/>

[1.8] <http://www.panamericanworld.com/es/articulo/funcionan-startups-fintech-latinoamerica>

[1.9] Bloomberg <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-03-29/robo-adviser-betterment-sees-700-million-valuation-after-new-round-of-funding>

[1.10] Artículo de El confidencial del 12-03-2016 http://www.elconfidencial.com/empresas/2016-03-12/los-ex-ceo-de-bbva-santander-e-ing-espana-entran-en-fintonic-para-competir-contra-la-banca_1167158/

[1.11] Ibis world "Financial Planning & Advice in the US: Market Research Report" <http://www.ibisworld.com/industry/default.aspx?indid=1316>

[1.12] Ediciones especiales El Mercurio 26-15-2010 <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=20100526387346>

[2.1] SBIF <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/ConozcaSBIF?indice=7.5.1.1&idContenido=483#AF>

[2.2] SVS <http://www.svs.cl/portal/principal/605/w3-propertyvalue-21506.html>

[2.3] Diario Financiero, Kamila Cortez. Artículo del 26-07-2016 "Crece Sector Fintech en Chile" <https://www.df.cl/noticias/empresas/innovacion-y-emprendimiento/reportajes/crece-sector-fintech-en-chile/2016-07-26/111056.html>

[2.4] Publicación de El Confidencial España 30-07-2015. Esteban Hernandez, "Gig economy: el empleo actual desaparecerá y esto es lo que vendrá a sustituirlo" http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-07-30/gig-economy-el-empleo-actual-desaparecera-y-esto-es-lo-que-vendra-a-sustituirlo_947162/

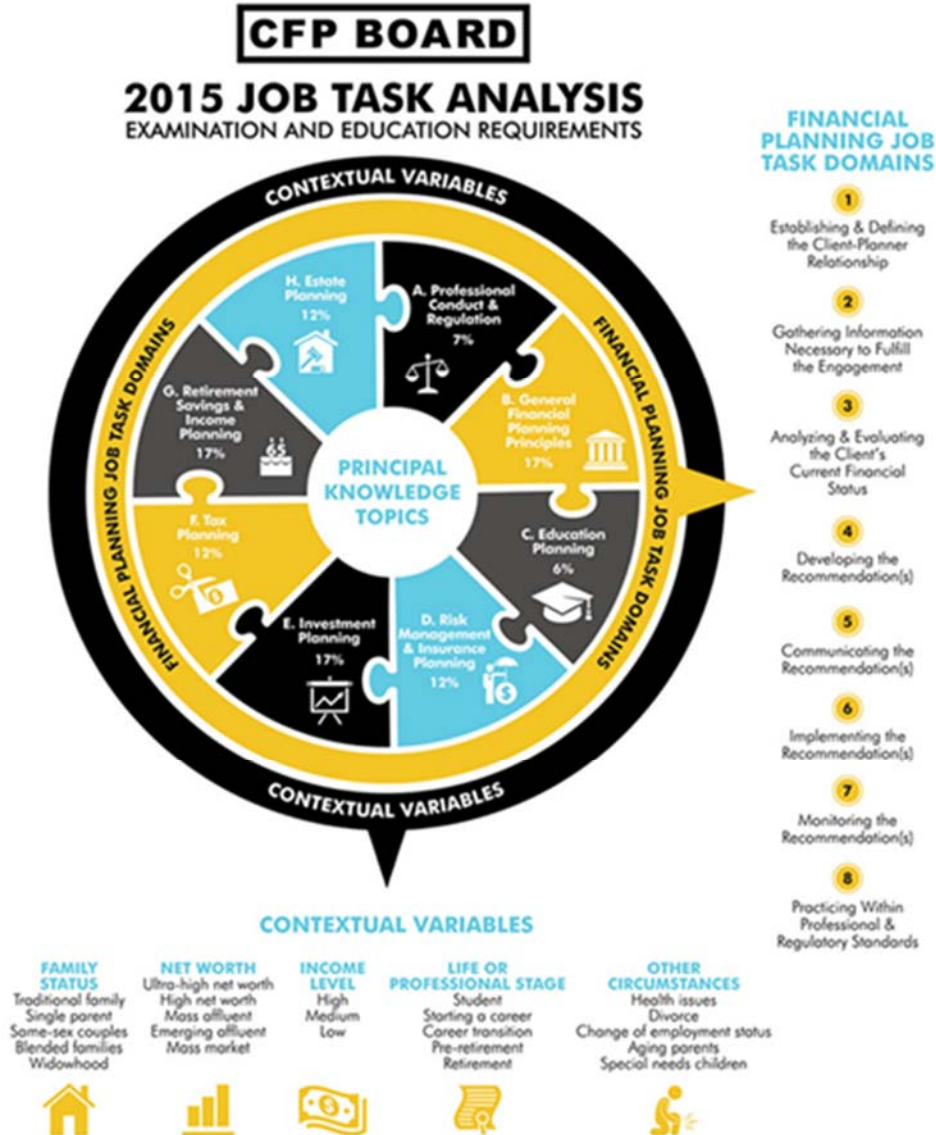
[2.5] Subtel: 76% de los chilenos se declara usuario permanente de internet <http://www.t13.cl/noticia/nacional/subtel-76-chilenos-se-declara-como-usuario-permanente-internet>

[4] GSE Adimark, 2013.

12 Anexos

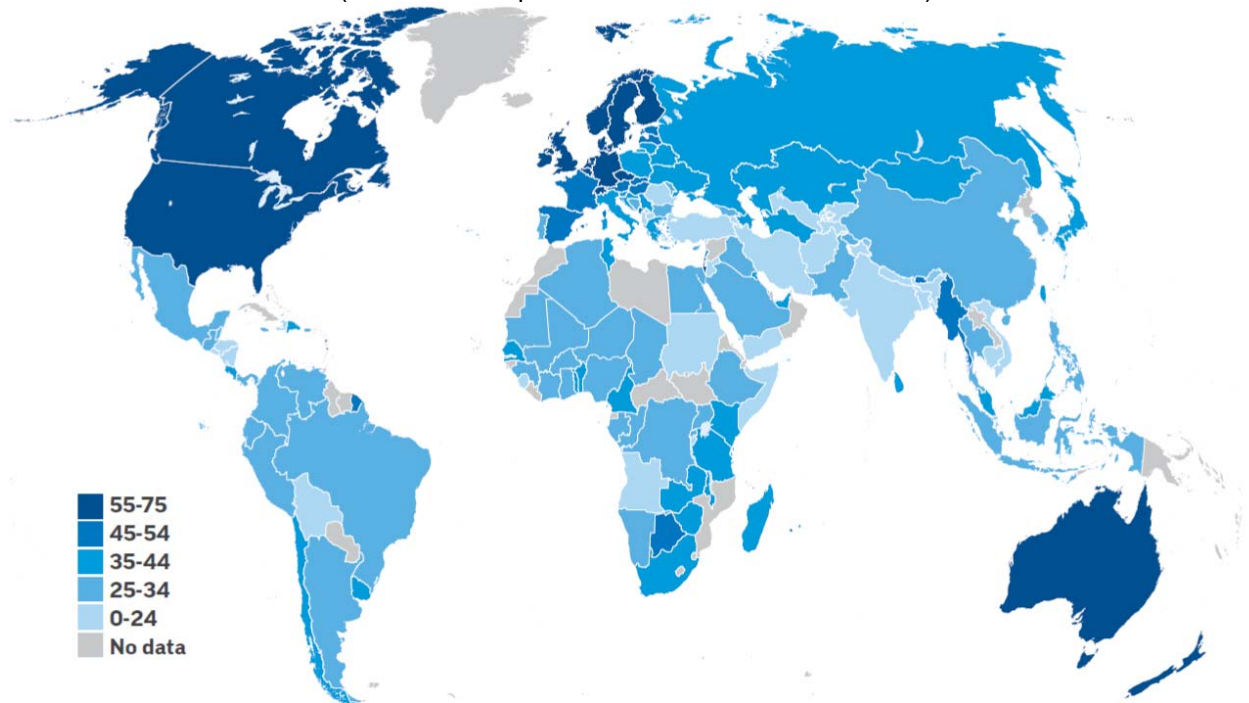
12.1 Anexo 1

Análisis de tareas estándar de un Certified Financial Planner en EEUU



12.2 Anexo 2:

Mapa Global de Educación Financiera
(% de adultos que son educados financieramente)



Fuente: S&P Global FinLit Survey 2015.

12.3 Anexo 3: Mapa de sueños de los chilenos

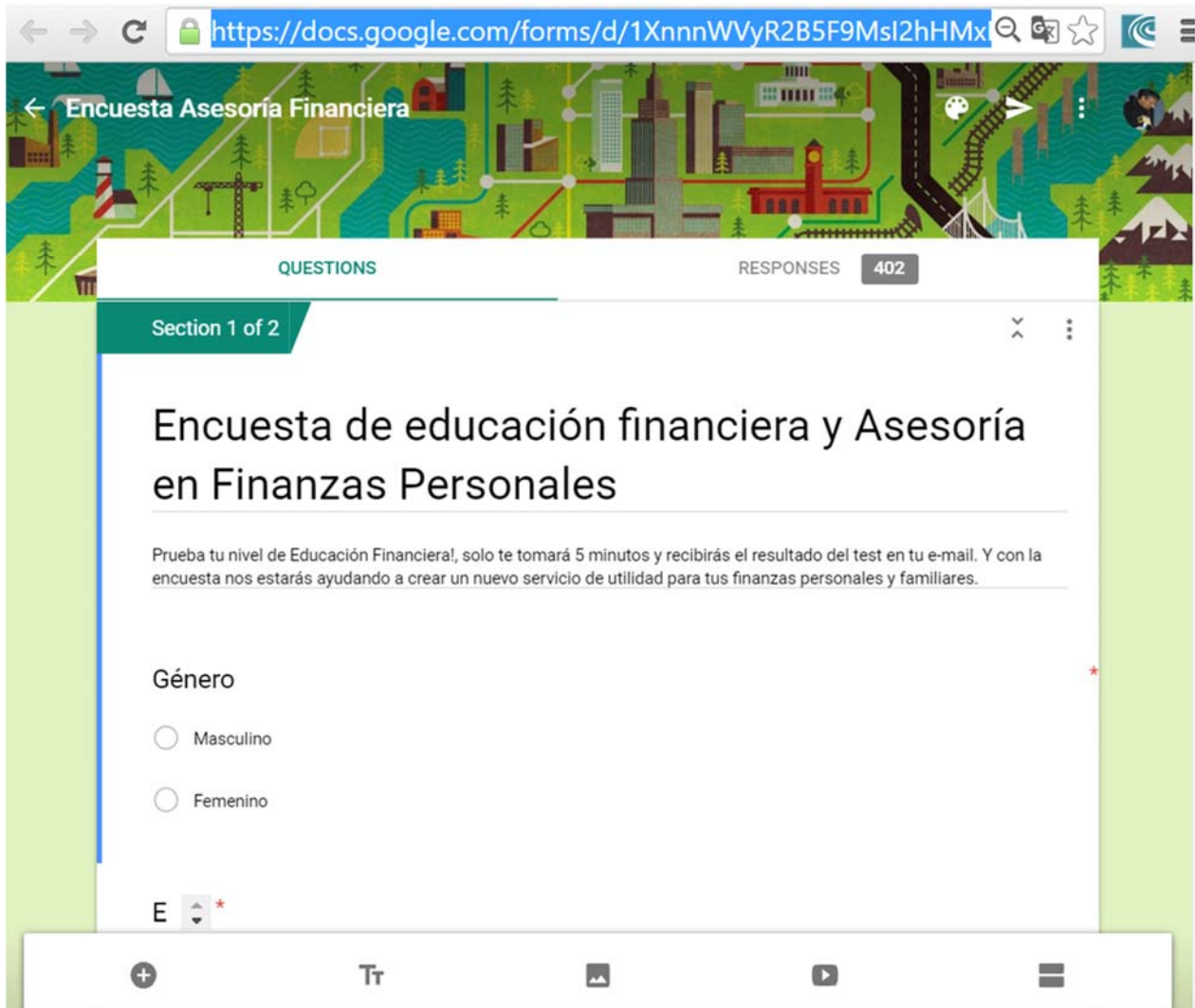


Fuente: <http://blog.capitalizarme.com/chile/2016/06/suenos-chilenos/>

4.1 Anexo 4: Encuesta web de Educación Financiera y Asesoría en Finanzas Personales

Encuesta realizada a 402 personas a través de canales digitales web y Mobile entre Julio y Agosto 2016.

Se puede acceder a visualizar todas las preguntas y la encuesta completa en línea en el siguiente link <https://goo.gl/forms/tygF4Sun27rf3jMJ3>



The image shows a screenshot of a Google Forms survey. The browser address bar displays the URL: <https://docs.google.com/forms/d/1XnnnWVyR2B5F9MsI2hHMx>. The survey title is "Encuesta de educación financiera y Asesoría en Finanzas Personales". The form indicates it is "Section 1 of 2" and has received "402" responses. The survey content includes a description: "Prueba tu nivel de Educación Financiera!, solo te tomará 5 minutos y recibirás el resultado del test en tu e-mail. Y con la encuesta nos estarás ayudando a crear un nuevo servicio de utilidad para tus finanzas personales y familiares." The first question is "Género" with two radio button options: "Masculino" and "Femenino". Below this, there is a partially visible question starting with "E". The form is displayed on a mobile device, as indicated by the navigation bar at the bottom.

Se realizó una encuesta que contiene las Categorías de preguntas de educación financiera (OCDE), para entender al nivel de educación financiera del encuestado, y posteriormente se le consulta si estaría dispuesto a acceder a un servicio que le brinde asesoría financiera independiente, que le permita no solo administrar de mejor forma su dinero y tomar mejores decisiones, sino que también educarse financieramente.

Se entrevistó a un total de 402 personas, usuarios de los canales digitales, con acceso a los servicios financieros en general y para ello se distribuyó esta encuesta a través de medios digitales y redes sociales, email y whatsapp.

Un 91% de los encuestados poseen estudios universitarios y 42% cuenta con estudios de postgrado. El 73% es dependiente, ya sea con un sueldo fijo o variable, mientras que el 19,6% es independiente o es empresario.

Se observa que una participación de 59% en hombres y 41% en mujeres, y las edades de los participantes se agrupan en tres segmentos principalmente: Entre 26 a 35 años con una participación del 39%, el segundo segmento entre 36 a 45 años, con un 39% y el resto mayores a 45 años.

El primer segmento se caracteriza por ser personas que se encuentran en una etapa de crecimiento económico, comienzan a ser solventes y a generar sus primeros ahorros, logran estabilidad profesional y toman sus primeras decisiones financieras desde abrir una cuenta corriente, elegir su sistema previsional, elegir su sistema de salud, ahorrar para metas de corto y largo plazo, sus primeros créditos, entre otros. Son el grupo que requieren más apoyo de financiamiento, ya que en los primeros 20 años laborales se concentra la adquisición de productos de crediticios, más que en otras etapas de la vida. El 48% de ellos son todas mujeres profesionales en búsqueda de un mejor bienestar para ellas y/o para sus hijos.

El segundo grupo se caracteriza por estar en la etapa de consolidación, con un peak a los 40 años, y luego de esta edad manifiesta una tendencia a desacelerar los productos crediticios, porque controlan su nivel de deuda, piden menos créditos y aumentan su nivel de ahorro, poseen familia, hijos en edad educación y sus principales preocupaciones son la protección de sus familias y no desmejorar su actual situación económica. (Ver encuesta de clientes Sura), están construyendo su patrimonio aumentando sus ingresos.

El tercer grupo relevante, mayores a 45 años, se encuentran en un proceso de desaceleración de las deudas, cuidando su patrimonio y con familias terminando sus estudios profesionales, por lo tanto con menores deudas financieras, logrando mayor disponibilidad de recursos.

Resultados de la encuesta

La primera parte de la encuesta corresponde a 5 preguntas de Educación Financiera extraídas del “Global Financial Literacy survey” de Standard & Poor’s. En esta parte el 87,3% contestó correctamente la pregunta relacionada a Diversificación de riesgo, el 75,4% acertó en la pregunta de Inflación, el 76,6% entiende el concepto de Aritmética Financiera y el 75,4% sabe aplicar las nociones del Interés Compuesto. Esto significa que el 85% de la muestra corresponde a personas Educadas Financieramente, lo que contrasta con la realidad de Chile en donde según el mencionado estudio el 41% de las personas es Educada Financieramente. Esto indica que el grupo encuestado ha tenido mayor acceso a la educación financiera, los cuales tiene mayor criterio para recibir un servicio en el cual tenga que decidir sobre varias alternativas.

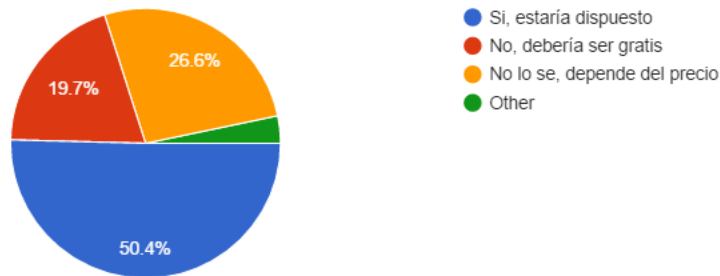
Con respecto a la pregunta de solicitar a un tercero su información financiera para ordenar sus gastos, presupuestos, generar sus ahorros, 73% está de acuerdo, sin embargo, el 44% manifiestan esta posibilidad siempre que el servicio contemple un contrato de confidencialidad.

Con respecto a la pregunta que esperan de un Asesor financiero, las dos grandes preferencias de los encuestados fue : 50% contar con un experto integral y 48% que entregue recomendaciones independientes de las mejores alternativas de ahorro e inversión, es decir , esperan un profesional que conozca todos los temas financieros y que sus decisiones no estén ligadas a los intereses de las grandes

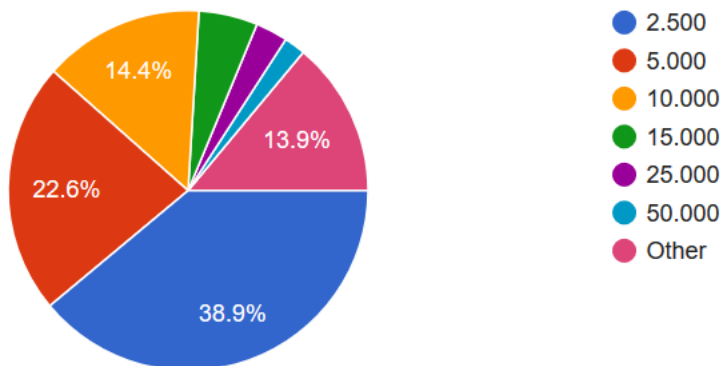
compañías.

En la pregunta respecto a encontrar útil un servicio de Asesoría Financiera Personalizada en línea, para reducir costos, asegurar rentabilidad de ahorros/inversiones y mejorar su situación financiera, el 68% está de acuerdo y se suma un 21% adicional que estaría parcialmente de acuerdo.

Adicionalmente existe una disposición a pago en el 50% de los encuestados quienes pagarían por este servicio y se suma un 26% que pagarían ,pero depende del precio.



De estas personas que sí tienen disposición a pago por el servicio, el 38,9% pagaría \$2.500 mensuales por el servicio, un 22,6% pagaría \$5.000, un 14,4% pagaría \$10.000, un 5,3% pagaría \$15.000, un 2,9% pagaría \$25.000 y solo un 1,9% pagaría \$50.000. Se presume que el otro 13,9% pagaría menos de \$2.500 por el servicio considerando que sí estaban dispuestos a pagar.



A continuación se muestra las respuestas por rango de edad y se observa que las personas requieren servicios de Asesoría financiera independiente de las edades y sus preferencias no cambian de gran manera.

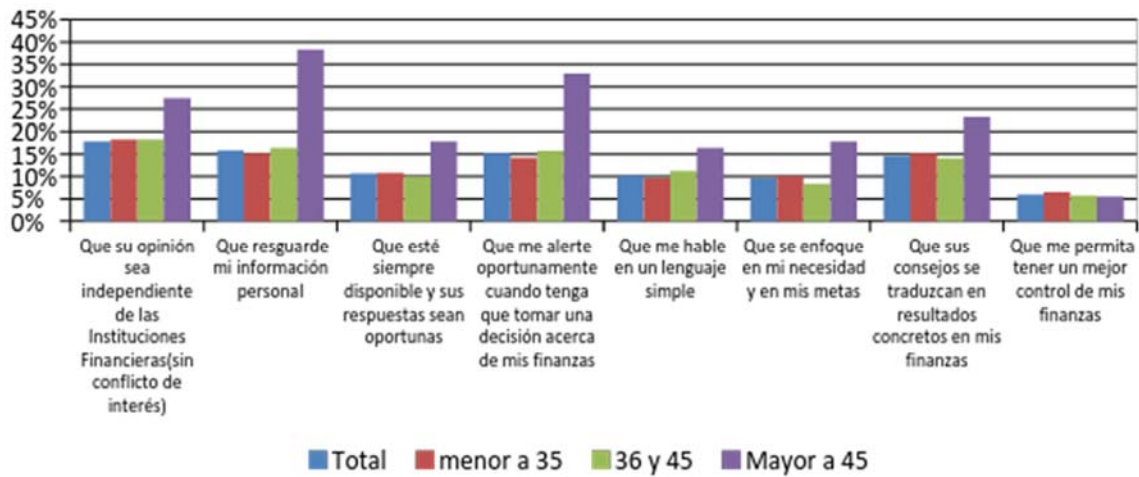
	Edad		
	< 35 años	35 a 45	> 45 años
Estar dispuesto a entregar su información financiera a un tercero y 50% con un contrato de confidencialidad	72%	69%	70%
Te gustaria recibir alertar de tus ahorros , creditos e información financiera	77%	87%	86%
Crees que seria util una herramienta financiera	82%	74%	72%
Estarias dispuesto a pagar por este servicio	50%	49%	51%
Precio a Pagar			
\$2,500	34%	32%	34%
\$5,000	19%	20%	13%
\$10,000	14%	2%	25%

Respecto a los atributos que valoran en un servicio de Asesoría Financiera, se destaca que la opiniones y consejos de la asesoría y recomendaciones financiera sean independientes, de manera que no exista conflicto de interés con los Bancos e Instituciones Financieras, en segundo lugar que resguarde su información personal, en tercer lugar que alerte oportunamente cuando sea necesario tomar una decisión respecto de inversiones o costos, y que las recomendaciones se traduzcan en resultados concretos.

Se infiere que la mayoría de los encuestados da por sentado otros aspectos más básicos como que el servicio esté siempre disponible, que sea simple, que se enfoque en las necesidades y que permita mantener control de las finanzas personales. Estos atributos se manifiestan de forma más explícita en el segmento de personas con más de 45 años.

A continuación se muestra un cuadro con las respuestas de los encuestados.

Atributos Valorados en un Asesoría Financiera



Fuente: Elaboración Propia

Por lo anterior, se observa que las personas reconocen necesitar un Servicio Financiero que les permita tomar decisiones de manera más independiente de las instituciones y están dispuesta a pagar por ello, valorando la oportunidad de la información, su confidencialidad (seguridad), asesor experto y que sea